

DOCUMENTO DELLE AZIONI PROGRAMMATE

ESERCIZIO FINANZIARIO 2012

Il presente Documento è redatto ai sensi dell'art. 8, cc. 1 e 2 del vigente Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, emanato con D.R. 872/01 del 23.8.2001 e succ. modd., ai sensi dell'art. 7 della legge 9.5.1989, n. 168.

La relazione è articolata in quattro paragrafi: le linee di indirizzo politico che accompagnano l'approvazione del Bilancio sono contenute nei primi tre paragrafi, con particolare riguardo al contesto normativo e finanziario (par. 1), ai risultati raggiunti nel corso dell'esercizio che si sta chiudendo (par. 2) e agli obiettivi che dovranno caratterizzare il prossimo esercizio (par. 3). Nel quarto paragrafo, in maniera sintetica, sono esposti gli elementi più qualificanti dello schema di bilancio previsionale accompagnati da alcune indicazioni numeriche e percentuali.

1. QUADRO NORMATIVO E FINANZIARIO

Per la prima volta dopo molti anni la descrizione del contesto normativo e finanziario entro cui viene varato il bilancio di previsione dell'Ateneo presenta elementi confortanti. Il sistema universitario italiano, infatti, guarda al prossimo anno con più fiducia e con più speranza di quanto abbia fatto a partire dall'*annus horribilis* in cui vennero promulgate le leggi 133/2008 e 126/2008 (quest'ultima, peraltro, con un 'taglio' consistente di risorse connesso alla cancellazione dell'IVA che, alla luce di quanto appena avvenuto in sede di conversione del Decreto Legge 'Salvitalia', appare tragicamente inutile).

Non è il caso qui di rammentare il combinato legislativo e, soprattutto le cifre che hanno caratterizzato la più massiccia sottrazione di risorse agli Atenei statali e non statali che si sia mai registrata nella storia di questo Paese. Se ne troveranno i dettagli e i commenti analitici nella premessa al documento sul bilancio approvato lo scorso anno. Basti dire che a legislazione vigente l'ultimo biennio ha visto una riduzione media del finanziamento pari al 7,48% che per alcuni Atenei ha significato tagli superiori al 10% secondo le *performance* che hanno inciso sulla distribuzione sul fondo premiale di cui all'art. 2 della L. 1/2009 e sulla nuova quota di 'riequilibrio' di cui all'art. 11 della L. 240/2010.

Ciò non ostante non si è mai cessato di insistere su quanto l'Università sia riuscita a produrre in modo efficace ed efficiente in tutti questi anni.

Così i dati dell'XI Rapporto del CNVSU evidenziano come negli ultimi anni il sistema universitario italiano abbia fatto registrare una riduzione dei corsi di studio attivi. A ciò si aggiungano i meritori processi di aggregazione, incentivati anche in sede di Decreto sulla programmazione, tra Università volti alla creazione di federazioni interregionali e regionali. Dopo aver toccato il picco più alto nell'a.a. 2007/08 (5.835 corsi), il valore relativo all'a.a. 2009/10 (5.493) fa segnare una riduzione di quasi il 6% tra i due anni osservati. Tale tendenza si è manifestata con andamenti più marcati per il segmento dei corsi di primo livello, per i quali la diminuzione riscontrata nello stesso arco temporale è pari

ad oltre il 9%. Analogamente, il numero degli insegnamenti attivi, che aveva conosciuto un *trend* di crescita anche a seguito dell'avvio della riforma didattica (ex DM 509/99), risulta in diminuzione nell'ultimo intervallo di tempo osservabile attraverso i dati del rapporto, segnando una contrazione di quasi il 12% tra l'a.a. 2006/07 e l'a.a. 2008/09. Contestualmente, il confronto relativo ai dati degli ultimi anni fa emergere un ridimensionamento del numero di insegnamenti che conferiscono al massimo 4 CFU, documentando una tendenza che vede ridursi il grado di frammentazione dell'offerta didattica, con un valore che si attesta al 30,7% nell'a.a. 2008/09.

Dopo un decennio di crescita progressiva delle entrate (che complessivamente aumentano da 9,7 a 13,2 miliardi di euro tra 2001 e 2009), le risorse finanziarie delle Università statali incorrono in una battuta d'arresto facendo registrare per la prima volta una contrazione tra il 2008 e il 2009. Le misure legislative adottate fanno sì che tale *trend* si manterrà in diminuzione anche per i successivi anni. Ma a fronte di una riduzione progressiva dei fondi provenienti dal MIUR (che incidevano per il 73% delle entrate nel 2001 e si attestano al 63% nel 2009) si rileva, tuttavia, un'aumentata capacità del sistema di attrarre risorse attraverso le entrate finalizzate da altri soggetti (raddoppiate nel 2009 rispetto ad inizio decennio) o, comunque, estranee ai trasferimenti dallo Stato.

Questa somma di azioni positive (cui corrisponde, peraltro, un posizionamento assolutamente eccellente dei nostri ricercatori sia come produzione scientifica sia come fattore d'impatto sul piano internazionale) appare tanto più straordinaria se si tiene presente in quale contesto – anche infrastrutturale – si è verificata.

A fronte di questi risultati, a fronte di un sistema che ha retto e sostenuto con convinzione l'impatto crescente delle valutazioni ancor prima della piena operatività dell'ANVUR (si pensi al fatto che i dati CIVIT dicono con chiarezza che gli Atenei hanno adempiuto in modo massivo agli obblighi di cui al D.lgs. 150/2009 in applicazione della L. 15/2009, cosiddetta 'legge Brunetta' meritandosi più di un plauso durante il Convegno C.R.U.I. tenutosi il 4.5 u.s. su *Atenei: costruire le nuove identità*), la C.R.U.I. ha potuto chiedere al Governo una significativa inversione di tendenza rispetto al passato. Gli incontri con il Presidente della Repubblica e con l'allora Ministro Gelmini hanno così permesso il rifinanziamento per circa 300 mln di euro dell'FFO sulla Legge di stabilità 2012 (art. 33, c. 15 della legge 12 novembre 2011, n. 183) cui si aggiungono i 150 mln di euro per le borse di studio, un capitolo particolarmente sofferente nel prossimo esercizio (art. 33, c. 27).

Lo stanziamento del 2012 – confermato di recente da un intervento programmatico del neoministro Francesco Profumo alla C.R.U.I. il 15.12 u.s. – assomma a 6,85 miliardi di euro rispetto ai 6,93 miliardi dell'esercizio in corso. La diminuzione, per la prima volta, si rivela appena percepibile (poco più dell'1%). Esistono tutte le condizioni perché questa emorragia del FFO delle Università si arresti; il livello dei trasferimenti dallo Stato dovrebbe attestarsi attorno ai 7 miliardi di euro con una prospettiva finalmente pluriennale, al lordo del piano straordinario degli associati che vale 78 mln di euro l'anno. Se, come è parso di capire, le nuove norme sul *turn-over* in applicazione della delega di cui all'art. 5 c. 4 lett. e) della L. 240/2010 (che riformuleranno il

rapporto 'virtuoso' fra entrate e uscite, inserendovi in sostanza tutte le voci non vincolate, incluse tasse e contributi), le Università potranno gestire con maggiore autonomia e maggiore responsabilità quei circa 300 mln di minori spese previsti per le uscite del personale nel prossimo anno.

Su un piano generale il 2012 si preannuncia come un anno di transizione. Verso il mese di febbraio dovrebbe concludersi il lungo e travagliato *iter* della riforma statutaria di cui all'art. 2 della Legge Gelmini. Nel frattempo – con grande fatica – sono stati emanati o stanno per esserlo i più di quaranta decreti attuativi della medesima Legge, inclusi quelli, assai delicati, che presiederanno all'accreditamento delle sedi, alla nuova normativa della contabilità economico-patrimoniale con i connessi adempimenti in caso di dissesto (ex art. 5, c. 4 lett. a-l) e alle nuove regole per il reclutamento sia dei professori (art. 18) sia dei ricercatori (art. 24) nel rispetto dei vincoli sulla composizione dei ruoli negli organici.

La transizione si misurerà fondamentalmente sul processo di ricaduta della nuova architettura voluta dalla Legge 240/2010 sui singoli Atenei che saranno impegnati nella dipartimentalizzazione della didattica, nelle nuove norme sullo stato giuridico e sull'incentivazione dei docenti, sulla nuova contabilità e sul riaccentramento previsto anche dalla L. 196/2009 sulla gestione finanziario-contabile delle amministrazioni pubbliche. Ciò significherà essenzialmente, dopo la promulgazione dei nuovi Statuti, un lavoro complesso di tipo regolamentare su R.A.D., Regolamento Generale di Ateneo e, soprattutto, sul R.A.F.C., anche se, sperabilmente, in un'ottica di progressiva semplificazione e riaccorpamento delle norme. Ciò sarà compito del nuovo Delegato ai Regolamenti di Ateneo, il prof. Giulio Vesperini (§3.1.1)

A rigore il 2012 dovrebbe essere un anno di stasi dell'offerta formativa visto che il combinato dei DD.MM. 17 e 50 del 2010, in mancanza di apposite disposizioni attuative, dovrebbe poter contemplare solo interventi di *restyling* dei corsi di studio (§3.2.1).

Viceversa, stanti la somma dei nuovi (e in parte insperati) finanziamenti sul capitolo ricerca annunciati dal MIUR pochi giorni fa (171 mln di euro sui PRIN, 78 sul FIRB-giovani) e la necessità di affrontare con nuovo piglio le sfide della ricerca europea verso *Horizon 2020*, il prossimo anno dovrebbe corrispondere all'anno della ripresa in grande stile della ricerca in seno alle Università. Ciò anche in funzione delle notizie confortanti di nuovi finanziamenti infrastrutturali allineati con le tematiche europee che potrebbero alimentare un rinnovamento e un rafforzamento delle grandi attrezzature negli Atenei, anche del Centro-Nord (§3.2.2).

Come si inserisce la nostra Università entro questo quadro? Il quadro è fatto, come sempre di luci e ombre, ma le prime prevalgono decisamente sulle seconde. Il nostro Ateneo, rispetto alla difficile navigazione che era stata prevista al momento delle elezioni del Rettore nel 2008, ha retto molto bene. Molto meglio di tante altre Università. Sono i numeri a parlare. L'ultima assegnazione del finanziamento ordinario (giunta con nota del 15.12.2011) accredita una somma ancora una volta inferiore rispetto al 'taglio' medio nazionale (che è del 3,8% circa) pari a poco meno di 37 mln di euro. Tuttavia la disaggregazione dei dati di assegnazione rivela alcune criticità sulle quali occorrerà agire immediatamente. Se la *performance* didattica resta

sostanzialmente al palo, quella sulla ricerca è di gran lunga inferiore a quella attesa. L'Ateneo si salva, per così dire, grazie a interventi straordinari a valere sull'art. 14 del D.M. 439/2011 (il decreto di ripartizione del FFO) pari a più di mezzo milione di euro che hanno aumentato la base consolidabile.

La costruzione del bilancio 2012 mostra indicatori assai positivi: diminuisce (non ostante la complessiva diminuzione del FFO) l'incidenza delle spese fisse che coprono nel 2012 il 72% del bilancio con un calo relativo del 1% rispetto al 2011 e di quasi il 3% rispetto al 2010. Il dato assoluto è particolarmente significativo: si passa dai 37,716 mln di euro della previsione 2010 ai 34,624 della previsione 2012. L'incidenza delle spese fisse alla data del 31.12.2011 sarà ancora una volta inferiore al 90% non ostante non agiscano più gli alleggerimenti del cosiddetto 'milleproroghe' (il che consentirà comunque di prorogare il regime assunzionale).

La conclusione che si trae da queste semplici cifre è chiara: l'Ateneo ha superato il periodo di sacrifici con un risanamento strutturale che non ne ha compromesso l'efficienza e l'efficacia. Lo ha fatto sapendo anticipare una serie di operazioni di monitoraggio e di corretta ripartizione delle risorse (basti pensare a quanto è stato operato in sede di ripartizione dei *budget* per i Dipartimenti, quasi totalmente assegnati su *performance*, ai corsi di studio, ai docenti in sede di distribuzione dell'ex-quota 60%). Lo ha fatto con una amministrazione oggettivamente accurata e oculata, senza mai eccedere sul piano del reclutamento anche se il pacchetto di assunzioni di idonei *ex lege* 210/1998 nonché di prime assunzioni di ricercatori e di tecnici ha mostrato la nostra capacità di continuare a svilupparci e a crescere non ostante il contesto difficilissimo. Poche sono oggi le Università che riescono ad assumere e al tempo stesso a mantenere i propri bilanci al di sotto dei limiti del 90% (il che consentirà anche l'attribuzione alla Tuscia della quota a valere sul fondo straordinario per gli associati di cui all'art. 29, c. 9 della L. 240/2010). Si veda a riguardo il §2.2.5.

Il mantenimento di un corretto rapporto fra entrate e uscite ha consentito, a fronte di una diminuzione delle spese istituzionali (da 371 mila a 321 mila euro), di incrementare le spese per le strutture che crescono di qualche decimale e, soprattutto, di mantenere costante le spese a favore degli studenti (il cui peso sul bilancio cresce all'1,96%) e quelle per la ricerca. Prudenzialmente le entrate per tasse e contributi (al di sotto della quota del 20% di cui al DPR 306/1997 e, soprattutto, senza incrementi significativi di alcun genere) sono state fissate ai consueti 7,4 mln di euro. Questi dati strutturali sono particolarmente interessanti in quanto il bilancio 2012 è stato costruito con scarsi apporti da parte di Enti esterni, vista la situazione di crisi profonda nella quale versano gli Enti pubblici territoriali. Resta invece il consueto contributo, assolutamente fondamentale, della Fondazione Ca.Ri.ViT. cui va la gratitudine dell'Università della Tuscia per l'attenzione riservata costantemente alle esigenze di questo Ateneo.

Il congiunto dell'immagine di un Ateneo in buone condizioni di salute che non 'taglia' i propri servizi e che ottimizza la propria offerta si sposa quest'anno con la conclusione precoce della riforma didattica voluta dalla Legge Gelmini.

La nostra Università non ha avuto alcuna difficoltà nell'applicare lo schema della nuova *governance* allo Statuto, visto che tale impostazione era

stata già applicata agli Organi di governo con la riforma statutaria varata nel 2009. Questo ha fatto sì che ci si potesse concentrare immediatamente e prima di chiunque altri nella costruzione dei nuovi processi di dipartimentalizzazione (vedi qui di séguito §2.1.1) Una volta terminata la fase di riorganizzazione e di semplificazione dei Dipartimenti (che da 19 si sono ridotti a 7 con significative economie di scala sia sul piano delle risorse umane che di quelle strumentali), si è dato corso a uno stralcio statutario che ha permesso di cancellare le Facoltà prima dell'avvio del varo dell'offerta formativa e di trasferirne tutte le competenze nei nuovi Dipartimenti (D.R. 540/2011 pubblicato sulla G.U. del 17.6.2011). Alla riduzione significativa dei Dipartimenti si accompagna in questo scorcio d'anno quella dei Centri che passeranno da 9 a 4 con un trasferimento delle funzioni ai centri di spesa autonomi dell'Ateneo (delibera del S.A. del 2 dicembre u.s.). Un altro passo avanti - duro ma indispensabile - per concludere la rivoluzione amministrativo-gestionale che il contesto economico ha reso oramai ineludibile (si veda §2.1.2) .

Gli effetti di questo sforzo si sono visti immediatamente. E si è trattato, con tutta onestà, del premio migliore che potevamo augurarci, anche perché l'Ateneo ha comunque operato interventi di miglioramento e di ulteriore contenimento dell'offerta formativa chiudendo numerosi *curricula*. A oggi le immatricolazioni studentesche viaggiano sopra un +12% e le iscrizioni attorno al +9%. E' la prima volta dopo molti anni che si registrano simili percentuali, tanto più preziose se si pensa che il SOGE fatalmente presenta un progressivo decremento nel numero degli iscritti (ma non degli immatricolati, ovviamente, viste le convenzioni in atto con le Scuole militari).

Alcuni significativi interventi (realizzati con grande rapidità ed efficacia) sul piano della dematerializzazione delle procedure di iscrizione studentesca e di una loro centralizzazione hanno indubbiamente accompagnato il successo delle immatricolazioni dell'a.a. 2011-2012. Nuovi interventi sull'offerta formativa dovrebbero contribuire a rendere più efficaci e più attrattivi i corsi attualmente esistenti (come nel caso delle lauree per l'insegnamento e dell'auspicabile attivazione del cosiddetto 'ciclo unico' per il restauro di cui al D.I. 87/2010). Qualora vi fossero varchi normativi detta offerta potrebbe qualitativamente essere rinnovata: penso al lavoro preparatorio sinora fatto per nuovi corsi in Giurisprudenza e in Ingegneria. Soprattutto è indispensabile perfezionare il circuito informativo che connette fra loro risultati della *performance* e interventi migliorativi sull'offerta, onde correggere difetti e ostacoli che producono a loro volta abbandoni, ritardi e inefficacia dei corsi impartiti. Il C.d.A. sta studiando obiettivi tradotti in cifre che appaiano consoni alla sostenibilità dell'offerta, anche nella previsione della prossima introduzione del costo-*standard* per studente da parte del MIUR (art. 5, c. 4, lett. f della L. 240/2010).

E' urgente poi migliorare il percorso degli studenti con un'azione ancor più efficace di orientamento *ex ante* in congiunto con le numerose convenzioni che l'Ateneo ha sottoscritto con le Scuole secondarie del Territorio.

Malgrado alcuni indubbi successi e un buon grado di avanzamento delle prestazioni nella ricerca, anche in prospettiva internazionale (cfr. §§2.2.2 e 2.2.4), come già accennato, i compiti che attendono l'Ateneo in questo ambito

sono più gravosi che in altri settori. Vanno incrementati i progetti europei e le entrate in conto terzi aiutando i Dipartimenti (specie quelli umanistici) nella preparazione dei percorsi progettuali servendosi anche del lavoro della Commissione Ricerca di Ateneo. Il Senato dovrà varare entro il primo trimestre del 2012 un Piano di Ateneo per la Ricerca in cui inserire gli obiettivi di eccellenza dell'Università e gli strumenti per realizzarli, inclusa l'acquisizione di risorse umane esterne sui fondi messi a disposizione dal MIUR sulla mobilità di cui all'art. 5 del D.M. 439/2011 (§3.2.2).

Le domande PRIN e FIRB-giovani dovranno sensibilmente incrementarsi. Buone prestazioni in questo settore si proiettano in maniera assai incisiva nella ripartizione ministeriale delle risorse statali considerato il peso che la ricerca assume in sede di ripartizione dell'FFO (66%).

In conclusione il 2012 dovrà essere l'anno del rilancio del ruolo del nostro Ateneo dopo la parentesi difficile e rischiosa dei 'tagli' indiscriminati al sistema universitario. Questo rilancio al quale devono convintamente contribuire tutte le energie della nostra Università si baserà su due pilastri: lo stato buono delle finanze dell'Università uscite quasi indenni dalla 'tempesta perfetta' del triennio 2009-2011, il ricorso massiccio ai sistemi premiali e di incentivazione che scaturiscono dalla L. 240/2010 in tutti i settori.

Non è più il momento per l'Università di ripiegarsi su sé stessa, di pensare con angoscia al futuro prossimo. La Tuscia ha tutte le risorse per darsi nuovi obiettivi ambiziosi e per rispondere al meglio alle sollecitazioni che provengono dai quattro grandi settori di intervento propri di ogni Ateneo che si rispetti: ricerca, didattica, orientamento e *placement*. L'unica strategia per garantire il successo nel conseguimento di questi obiettivi è quella tipica di un Ateneo medio-piccolo come il nostro: la strada dell'eccellenza e non quella della genericità, la strada della agilità e non quella della vischiosità normativa. Senza mai fermarsi ma anticipando costantemente le nuove sfide e i nuovi obiettivi che ci attendono.

C'è da essere fieri nel ricondurre in porto dopo una navigazione tanto complicata e pericolosa questa nave, pronta per riprendere il largo e conseguire altri obiettivi. E la gratitudine del Rettore ancora una volta va a quanti lo hanno accompagnato in questo tragitto con spirito di sacrificio, con convinzione ed con efficacia operative: il Prorettore vicario prof. Nascetti, il Direttore Amministrativo dott. arch. Giovanni Cucullo, la Dirigente della I e II Divisione avv. Alessandra Moscatelli e le strutture che da loro dipendono, i Delegati del Rettore, i componenti del C.d.A. e del S.A. che hanno intrapreso con coraggio la via della piccola rivoluzione legata alla riforma dell'Università, il dott. Paolo Ceccarelli e lo *staff* del suo Servizio. Si è rivelato decisivo anche il ruolo del Nucleo di Valutazione, del Senato degli Studenti e della Commissione Ricerca: con i rispettivi Presidenti vi è stato un interscambio continuo e importante. Prezioso, come sempre, il lavoro del Collegio dei Revisori.

2. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2011

2.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

2.1.1. L'ordinamento

L'Ateneo nel 2011 è stato impegnato principalmente nelle procedure di revisione statutaria connessa alle novità introdotte dalla Legge 30.12.2010, n.240.

L'Ufficio Legale della I divisione si è occupato pertanto della predisposizione, sulla base degli indirizzi del Rettore, dei testi relativi agli articoli dello Statuto da modificare, sottoposti nel corso del 2011 all'Organo istituito ai sensi dell'art. 2, c. 5 della Legge Gelmini. L'Ufficio ha altresì costantemente effettuato un monitoraggio e un confronto con i lavori svolti dagli altri Atenei utilizzando al riguardo anche i quadri sinottici predisposti e pubblicati sul sito CRUI.

I lavori dell'Organo, con il supporto costante dell'Ufficio Legale, hanno prodotto la stesura di un primo stralcio statutario volto all'immediata entrata in vigore dello spostamento delle funzioni didattiche dalle Facoltà ai Dipartimenti, stralcio confluito nel D.R. 540/2011 pubblicato nella G.U. del 14 giugno 2011; i lavori relativi alla complessiva revisione statutaria sono invece terminati con l'approvazione da parte del Senato, su conforme parere del Consiglio di amministrazione, dello Statuto che è stato inviato al MiUR il 28 ottobre 2011 per il prescritto controllo di legittimità e merito.

Contestualmente l'Ufficio Legale è stato impegnato nella stesura di nuovi Regolamenti e ha avviato una progressiva opera di adeguamento dei Regolamenti di Ateneo alle disposizioni della Legge 240/2010.

E' stato adottato ai sensi dell'art. 2, c.4 della Legge 240/2010 il Codice Etico con D.R. n. 666/2011 del 19/7/2011 e il Regolamento sul funzionamento del Collegio di disciplina ai sensi dell'art.10 della predetta Legge (D.R. n. 665/2011 del 19/7/2011).

Sono stati modificati il Regolamento per il conferimento di assegni per la collaborazione ad attività di ricerca (D.R. n. 544/2011 del 14/6/2011), il Regolamento per il conferimento degli incarichi di insegnamento nei corsi di studio (D.R. n.664/2011 del 19/7/2011).

E' stato già inviato al Ministero un primo stralcio del Regolamento didattico di Ateneo per recepire tempestivamente le novità introdotte a sua volta dallo stralcio statutario sopra citato.

E' stato aggiornato il Regolamento sull'utilizzo degli Spazi di Santa Maria in Gradi (D.R. n.1000/2011 del 12.12.2011).

E' stata predisposta, su richiesta degli Organi di Governo, una bozza di Regolamento che disciplina i rapporti tra gli Organi medesimi ed in particolare che detta le regole del relativo funzionamento. Il Regolamento rappresenta un quadro normativo entro il quale istituzionalizzare le relazioni tra gli Organi così da rendere ancora più efficace il meccanismo di funzionamento della *governance* di Ateneo. La bozza sarà sottoposta agli Organi di Governo non appena pubblicato il nuovo Statuto.

Sotto la guida del Delegato per i Regolamenti Prof. Giulio Vesperini, nominato a decorrere dal 1° dicembre u.s., sono state pianificate le attività volte all'adozione dei nuovi regolamenti previsti dalla Legge 240/2010 nonché al tempestivo adeguamento dei Regolamenti vigenti.

E' stato altresì attivato sul sito di Ateneo un *Forum* che rappresenta uno strumento per favorire la partecipazione dei professori, del personale amministrativo e degli studenti dell'Università della Tuscia all'attività normativa che compete agli Organi di Governo.

Questo è particolarmente importante in questa fase nella quale l'Ateneo è impegnato in una complessa opera di sistemazione, di razionalizzazione e di ridefinizione della normativa vigente.

Lo scopo dell'iniziativa è pertanto quello di creare una sede stabile di confronto di idee ed opinioni tra la comunità accademica, nel suo complesso, e gli Organi di Governo.

2.1.2 L'organizzazione

Con l'entrata in vigore del RGA di cui al D.R. n.116/2010 e della Legge 240/2010, nell'anno 2011 è stato completato un complesso disegno di riorganizzazione delle strutture di Ateneo volto alla razionalizzazione dei Centri.

Nel corso del 2011 si è realizzata una radicale riorganizzazione dei dipartimenti (passati da 19 a 7 strutture). La riduzione del numero dei dipartimenti, ora in possesso dei nuovi requisiti numerici minimi di afferenza (35 docenti), oltre agli ovvi vantaggi finanziari, ha facilitato lo spostamento dell'asse decisionale sulla didattica dalle Facoltà ai Dipartimenti, in linea con i contenuti della predetta legge Gelmini.

Infatti le funzioni didattiche sono state trasferite ai Dipartimenti a giugno 2011 con l'entrata in vigore dello stralcio statutario di cui al par. 2.1.1. Dal 1.11.2011 sono state soppresse le Facoltà. Il Senato Accademico ha deliberato conseguentemente a giugno l'incardinamento dei corsi di studio ai Dipartimenti.

Sono stati altresì individuati, anche a seguito di un confronto con le OO.SS., i criteri per la ripartizione del personale amministrativo da destinare ai dipartimenti e definite le relative dotazioni standard, prevedendo altresì che eventuali assegnazioni ulteriori di personale possano scaturire dalle risultanze di indicatori di *performance* delle rispettive strutture. Sono in corso le procedure volte alla definizione dei criteri per la definizione delle dotazioni organiche dei dipartimenti di personale dell'area tecnico-scientifica.

Al termine del 2011 è stata adottata dal Senato ai sensi dell'art.11 dello Statuto, sentito per quanto di competenza il Consiglio di Amministrazione, una incisiva razionalizzazione dei Centri interdipartimentali e di servizio. Al 31.12.2011 verranno meno come Centri di spesa autonomi n. 5 Centri sui 9 esistenti. Le relative funzioni saranno svolte dai Dipartimenti secondo nuove modalità organizzative, in linea anche con quanto previsto nel nuovo Statuto.

Nel corso del 2011 è stato altresì attivato il nuovo assetto dell'Amministrazione Centrale così da garantire la semplificazione e la ottimizzazione dei servizi interni presidiati dal personale tecnico-amministrativo, anche alla luce delle innovazioni introdotte dalla Legge Brunetta (d.lgs. 150/2009) e dal Codice dell'Amministrazione Digitale.

Nel 2011, in particolare, sono entrati in funzione a pieno regime i nuovi servizi: il Servizio Sistemi informativi con l'obiettivo prioritario di potenziare gli strumenti di monitoraggio sull'andamento delle attività e dei risultati;

nell'ambito del Servizio sono contemplate altresì funzioni inerenti alla programmazione dello sviluppo, all'*auditing* interno e al sistema di qualità.

E' stato potenziato l'Ufficio Affari legali che in parallelo con l'attività di adeguamento normativo, resa fruibile mediante il costante aggiornamento della sezione "Normativa" presente sul sito di Ateneo, ha condotto un servizio di consulenza tecnico-specialistica rivolto sia alle strutture dell'amministrazione centrale sia a quelle periferiche. Inoltre, ha espletato il servizio di divulgazione normativa, diramando alle strutture interessate i provvedimenti legislativi, regolamentari e le circolari pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale. Ha altresì gestito il contenzioso inerente alle controversie di lavoro promosse nei confronti dell'Ateneo.

Sono stati inoltre potenziati i settori deputati alla tenuta della contabilità economico-patrimoniale, alla formazione, all'orientamento e all'offerta formativa, alla ricerca e ai rapporti con le imprese nonché alla digitalizzazione delle procedure.

E' stato altresì attivato presso l'Amministrazione Centrale un apposito Ufficio Speciale per il coordinamento delle attività correlate alla riorganizzazione delle strutture; in particolare nel 2011 ha assunto le iniziative necessarie per il progressivo accorpamento dei servizi di Segreteria Studenti, contestualmente al completamento dell'informatizzazione delle procedure e al passaggio delle funzioni didattiche dalle Facoltà ai Dipartimenti.

Sempre in questo ambito è stata istituita all'interno del Servizio Didattica e Ricerca la Segreteria Studenti Unica che gestisce le immatricolazioni e le iscrizioni al primo anno dei corsi di laurea magistrale e le relative carriere. La Segreteria Unica ha rappresentato una novità di questo anno accademico e ha prestato efficacemente supporto agli studenti in caso di necessità nella fase di iscrizione *on line*.

Sono altresì in corso di definizione le procedure per la riorganizzazione delle Biblioteche.

2.1.3 La finanza

A fronte degli incisivi tagli sul fronte delle entrate del 2011, l'Ateneo ha operato un'oculata e prudente attività di programmazione finanziaria volta da un canto all'inevitabile e generale contenimento delle spese comprimibili e dall'altro alla razionale allocazione delle risorse utilizzando come in passato sistemi incentivanti e strettamente funzionali ai criteri di ripartizione ministeriale del F.F.O.

Sul fronte delle entrate sono state incrementate le risorse extra F.F.O. di natura stabile che hanno concorso alla parziale copertura di alcune spese strutturali mediante il coinvolgimento di soggetti esterni che hanno contribuito a sostenere la ricerca e la didattica dell'Ateneo in questo difficile contesto finanziario.

Un'attenta gestione ha consentito il perseguimento di obiettivi di relativo contenimento delle spese mediante la riduzione della consistenza di molti capitoli di carattere non obbligatorio senza intaccare il corretto svolgimento delle funzioni istituzionali e i principali servizi resi agli studenti.

Inoltre l'affiancamento, ormai in fase avanzata, della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria ha consentito di disporre di un sistema di rilevazione per stimare l'effettivo consumo di risorse delle differenti strutture del nostro Ateneo e di valorizzarne le prestazioni.

Le risultanze delle contabilità analitica sono state quest'anno largamente utilizzate per supportare gli Organi di Governo nell'assunzione delle linee programmatiche della didattica, della ricerca e nella valutazione ex post dei risultati conseguiti, a fini sia di monitoraggio interno che per la ripartizione di risorse umane e finanziarie nonché soprattutto ai fini della riorganizzazione e razionalizzazione dei Centri di spesa.

2.2 Le cinque missioni istituzionali

E' stato approvato dal Consiglio di Amministrazione a gennaio 2011 e inviato alla CIVIT il Piano della *performance* di cui al D.lgs. 150/2009.

Il Piano, consultabile sul sito di Ateneo nella sezione *Valutazione, merito e trasparenza*, individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori della misurazione e della valutazione della *performance* dell'Amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici individuati nel Piano, infatti, coincidono con quelli contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio preventivo.

Nel Piano, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, è sembrato corretto considerare l'Università nel suo complesso non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.lgs. 150/2009. In altre parole sono state ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (indicatori FFO - ANVUR) .

Con la redazione del Piano della Performance si è istituzionalizzata per tutte le aree della nostra Amministrazione l'introduzione di sistemi di valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi.

Gli obiettivi fissati nelle cinque aree della programmazione ministeriale nel 2011 sono stati conseguiti grazie all'impegno di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo che ha continuato ad assicurare con profondo senso del dovere, rispettivamente, le prestazioni didattiche, di ricerca e tecnico-amministrative, nonostante gli effetti delle misure di contenimento del trattamento economico subite da tutti i dipendenti a seguito della manovra finanziaria del 2011.

Tutto il personale ha saputo affrontare le forti novità introdotte nel 2011 sul piano ordinamentale, funzionale e organizzativo mostrando interesse all'innovazione e spirito di iniziativa per la soluzione di eventuali criticità.

L'Amministrazione nonostante il difficile contesto finanziario ha investito infatti nell'innovazione, nell'utilizzo della tecnologia per migliorare complessivamente i servizi resi agli studenti e agli *stakeholders* (v. *sub* 2.2.3.b)

Quest'anno, come si dirà avanti, sono state potenziate le attività di monitoraggio e di rilevazione statistica sull'andamento delle *performance* in corso d'anno in tutti i settori istituzionali. Un rigoroso e costante sistema di valutazione, di autovalutazione in casi particolari, ha rappresentato uno stimolo continuo e materia di confronto negli Organi di Governo e nei diversi Organismi istituzionali. Il sistema di autovalutazione ha rappresentato lo strumento più idoneo per orientare più efficacemente la programmazione e l'impiego delle risorse.

Gli obiettivi individuati nella relazione di accompagnamento al bilancio 2011 riguardano le seguenti cinque missioni:

1. razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa
2. sviluppo della ricerca
3. potenziamento servizi agli studenti
4. promozione dell'internazionalizzazione
5. razionalizzazione del fabbisogno personale

2.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

A gennaio 2011 è stato registrato dalla Corte dei Conti il D.M. 17/2010 e sono stati pubblicati in G.U. il D.M. 50 del 23.12.2010 sulla programmazione triennale 2010-2012 e il D.M. 345 del 4.8.2011 sui relativi indicatori.

Il D.M. 17 stabilisce che la decorrenza di gran parte delle disposizioni, e in ogni caso quelle più qualificanti, verrà fissata con successivi atti ministeriali, di cui è difficile prevedere il momento in cui vedranno la luce. In questo contesto, anche sulla scorta delle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nel corso della procedura di attivazione dei corsi dell'a.a. 2011-12 nonché delle raccomandazioni del Senato e del Consiglio di Amministrazione, si è scelto di procedere comunque sulla strada di una progressiva razionalizzazione dell'offerta didattica, correggendo aspetti critici e agendo su situazioni che, a prescindere dal dettato ministeriale, evidenziavano segni di inefficienza.

Per l'offerta formativa 2011-12 si è completato con piccoli interventi il processo di trasformazione e riprogettazione dei corsi di studio per adeguarli alla normativa stabilita dal D.M. 22 ottobre 2004, n. 270, alle successive disposizioni relative alle linee guida per la progettazione dei nuovi ordinamenti didattici (D.M. 27 luglio 2007, n. 386) e ai requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio (D.M. 31 ottobre 2007, n. 544).

In particolare nell'a.a. 2011-12 sono stati attivati n. 30 corsi di studio (1 in meno rispetto al precedente anno accademico) e all'interno dei corsi attivati sono stati chiusi 20 *curricula* che avevano un limitato numero di iscritti.

Sta terminando la fase di immatricolazione e iscrizioni ai corsi di studio a.a.2011/2012. Si registra ad oggi un sensibile incremento delle matricole pari al 12% e delle iscrizioni, pari al 9%.

L'Ateneo, in attuazione del D.M. 249/2010 e del D.M. n. 139/2011, ha presentato al MIUR i progetti per l'istituzione di n. 13 corsi di Tirocinio Formativo Attivo per l'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria di primo (5 progetti) e di secondo grado (8 progetti) per l'anno accademico 2011/2012. A supporto dei TFA sono state stipulate numerose convenzioni con le scuole secondarie di primo e secondo grado del territorio viterbese e situate al di fuori dell'ambito provinciale. Le procedure per l'attivazione dei corsi sono subordinate all'emanazione del decreto sulla programmazione del numero dei posti disponibili per l'accesso.

Nell'anno accademico 2010/2011 è stato istituito il XXVI ciclo dei corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa a Viterbo. L'Ateneo ha attivato 15 corsi nelle aree scientifico-tecnologica, umanistica, giuridica e politico-economica. Si sono iscritti ai cicli attivi dei corsi di dottorato n. 281 studenti, di cui 155 hanno beneficiato della borsa di studio.

L'offerta formativa *post-lauream* 2010/2011 comprendeva, inoltre, n. 9 corsi Master, di cui n. 5 di primo livello e n. 4 di secondo livello, e la Scuola di specializzazione in "Beni storico-artistici".

E' stata ridotta rispetto allo scorso anno l'entità delle risorse per supplenze e contratti, risorse ripartite a sua volta tra i Dipartimenti in base alle rispettive performance didattiche (importo pari € 217.424). E' stato invece incrementato il fondo (80.000 euro) destinato ad incentivare i ricercatori titolari di compiti di didattica ufficiale che svolgono dette attività al di fuori del monte orario previsto dall'art 32 DPR 382/80.

In vista della chiusura dei RAD dell'a.a. 2012-13 sono stati forniti ai Dipartimenti indirizzi dagli Organi di Governo finalizzati a razionalizzare ulteriormente l'offerta formativa, disattivando i corsi di studio scarsamente attrattivi e che hanno registrato un *trend* con basse *performance* nel triennio precedente. A tale scopo sono state fornite ai Dipartimenti e ai Presidenti dei corsi di studio statistiche sull'andamento delle *performance* didattiche (dati su immatricolazioni e iscrizioni dei corsi di studio) nel triennio.

I corsi attivi nell'a.a. 2012-13 dovranno possedere a regime i requisiti di docenza di cui al DM 17/2010. Pertanto i Dipartimenti sono stati invitati a rapportare l'offerta formativa progettata all'effettiva disponibilità di docenza di ruolo.

Al fine di favorire una corretta e razionale progettazione degli interventi correttivi sull'architettura complessiva dell'offerta didattica è stata garantita un'intensa attività di rilevazioni statistiche sulle *performance* dei corsi di studio, con particolare riguardo anche al fenomeno degli abbandoni. Sono stati messi a disposizione dei Presidenti dei corsi di studio sia i dati dettagliati relativi alla dimensione quantitativa del fenomeno sia dati di processo utili alla pianificazione di misure correttive. Le rilevazioni statistiche hanno evidenziato in particolare nel caso degli immatricolati il sensibile numero di studenti che non pagano la seconda rata delle tasse di iscrizione abbandonando gli studi già nel primo anno. Si registra un miglioramento sul *trend* degli abbandoni in corso

d'anno: si passa dal 20.14 % degli immatricolati nell'a.a. 2008-09, al 23.89% nel 2009-10, al 18,75% nel 2010/11.

Per favorire un'analisi delle cause del fenomeno e l'adozione di misure di contrasto, a conclusione della sessione di esami relativa al primo semestre 2010-11, come lo scorso anno, sono stati rilevati e diffusi i dati degli immatricolati che nella sessione stessa avevano conseguito un numero di cfu pari o inferiore a 8, e i consigli di corso di studio sono stati sollecitati ad avviare un'indagine mirata sulle difficoltà incontrate da questi studenti, al fine di capire se e in quale misura a queste difficoltà possano aver contribuito inefficienze e irrazionalità dell'organizzazione didattica dei corsi. Allo stesso scopo è stato elaborato un questionario di valutazione dei servizi didattici somministrato agli studenti *on line* al momento dell'iscrizione per l' a.a. 2011-12 agli anni successivi al primo.

Una successiva rilevazione statistica condotta a fine 2011 ha riguardato il complesso delle prove d'esame sostenute dagli immatricolati dell'a.a. 2010-11 e i crediti erogati, e i Consigli di Dipartimento sono stati invitati, alla luce di questi nuovi dati, a fare ulteriori riflessioni sulla funzionalità dei processi formativi e a servirsi delle risultanze di questo esame nell'organizzazione dell'offerta formativa del successivo anno accademico.

Sono state ripartite risorse tra i Dipartimenti per promuovere e sostenere le attività di tutorato (70.000 Euro) al fine di correggere ed affrontare le criticità connesse ad abbandoni e al lento procedere delle carriere.

Sono state trasferite le risorse stanziare dal Consiglio di Amministrazione (50.000 euro) ai Dipartimenti, in ragione dei rispettivi corsi di studio, secondo un meccanismo incentivante legato alle *performance* nella didattica in base al *Documento sulla definizione di obiettivi di Ateneo per la didattica* approvato a fine 2010. Le predette risorse saranno utilizzate dai Consigli dei Corsi di studio per incentivare il personale docente impegnato nelle funzioni di orientamento, tutorato, *erasmus*, servizi didattici digitalizzati e *placement* oltre che a finanziare iniziative volte a promuovere l'Offerta formativa.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato a fine 2011, come avvenuto a fine 2010, il *Documento sulla definizione obiettivi di Ateneo per la didattica* per il triennio successivo.

La delibera, come per il precedente anno, fissa un obiettivo di Ateneo a livello di domanda di formazione che rappresenta un valore di equilibrio nel sistema universitario da cui sono stati ricavati *sub* obiettivi annuali, stavolta, per ciascun dipartimento, in modo da definire un percorso di avvicinamento graduale. I valori di equilibrio stimati esprimono quei valori in base ai quali l'Ateneo verrebbe ad avere un peso sul sistema, per questo indicatore, pari al peso del proprio F.F.O. sul F.F.O. di sistema (0,55%). A fronte dell'impegno richiesto ai Dipartimenti sono stanziare, come per il precedente anno, apposite risorse destinate al miglioramento della *performance* nella didattica e da ripartire a titolo di incentivazione tra i docenti dei corsi che hanno raggiunto risultati positivi nella didattica.

2.2.2. Sviluppo della ricerca

L'Ateneo ha posto come obiettivo prioritario la valutazione e la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso l'utilizzo degli indicatori

previsti dal modello di ripartizione del FFO e dei criteri di cui all'art.2, c.1 della Legge 1/2009. Seguendo *in itinere* il percorso che ha dato luogo all'emanazione da parte dell'ANVUR della versione finale del Bando per la VQR 2004-2010 ed integrandolo con quanto previsto nella legge 240/2010 (in particolare artt. 6, 8, 15 e 16) e nel documento del CUN del 16-18 dicembre 2008, l'Ateneo, attraverso la Commissione Ricerca, si è proposto di definire indicatori di attività scientifica e di ricerca distinti per le diverse macro-aree.

La valutazione della *performance* si è poi tradotta in meccanismi di incentivazione nella ripartizione delle risorse finanziarie e umane.

Occasioni di utilizzo di questa procedura sono stati in particolare la ripartizione delle risorse ex 60% (relative all'anno 2010) e del fondo per assegni di ricerca.

Nella ripartizione, avvenuta nel corso del 2011, delle risorse ex 60% (relative all'anno 2010 pari a € 300.000) sono stati considerati esclusivamente i "ricercatori impegnati attivamente" sul fronte della ricerca. La valutazione si è svolta in due fasi: la prima a livello di struttura dipartimentale, la successiva ad opera della Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo. I docenti attivi sono stati collocati in tre classi di merito in base al numero delle pubblicazioni prodotte nel triennio 2007-2009 ed alla loro qualità, valutata in base al prestigio della sede di pubblicazione (rivista o editore), al grado di internazionalizzazione, alla rispondenza ad indicatori bibliometrici. Su questa base è stata definita una graduatoria di Ateneo che ha rappresentato la base per la ripartizione del fondo.

Per quanto riguarda gli assegni di ricerca, il C.d.A. ha definito uno stanziamento totale per il 2011 di € 483.900, un importo sensibilmente maggiore rispetto alle risorse del 2010, pari a € 460.315, che rappresenta un investimento per il potenziamento della ricerca di Ateneo. Per la determinazione della quota da assegnare alle strutture dipartimentali il C.d.A., su proposta della Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo, ha utilizzato criteri di incentivazione ripartendo 1/4 del finanziamento in proporzione al numero dei docenti afferenti ai Dipartimenti, 1/4 in proporzione agli "incassi per ricerca scientifica e attività conto terzi" e 2/4 in base agli anni uomo degli assegni di ricerca attivati nell'anno 2010. Anche in questo caso la procedura si è svolta attraverso un dialogo continuo tra Dipartimenti, Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo e C.d.A., definendo una progettazione di tipo *bottom-up*, ma con significativi effetti di *feedback*.

Nel 2011 sono proseguite le attività dei 26 ricercatori a tempo determinato nell'ambito dei 23 progetti di ricerca afferenti alle aree tematiche delle Bioscienze, dei Beni Culturali e delle Tecnologie ITC e multimediali, finanziati dalla Regione Lazio - Settore per lo Sviluppo, Ricerca, Innovazione e Turismo.

Sono proseguite le attività connesse alle missioni del Parco Scientifico e Tecnologico, nonché all'allestimento dei laboratori del Centro Grandi Attrezzature.

L'Ateneo si è impegnato nella promozione di strumenti di valorizzazione economica della ricerca quali gli *Spin off* accademici. Oltre a monitorare l'attività degli *Spin off* già avviati, l'Ufficio Ricerca ha fornito supporto e consulenza avviarne di nuovi. Le proposte sono state vagliate nel dettaglio

dalla Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo, che ha preso in considerazione sia la validità scientifica del progetto sia le prospettive economiche ed il *business plan*. Le proposte di attivazione approvate dal C.d.A. sono: *Gentoxchem*, attivo nel settore servizi di consulenza e ricerca nel campo della genetica chimica e farmacologica; *AgriCare*, che si occupa di progettualità sul tema dello sviluppo agricolo e rurale nei paesi emergenti, nel solco di un'agricoltura multifunzionale con un approccio multidisciplinare e partecipativo con le comunità locali, proponendo tecnologie appropriate alle realtà locali piuttosto che tecnologie non sostenibili; *Syntelia*, che si occupa di promozione di azioni, singole o integrate, di mitigazioni bio-fisiche e di adozione dei principi della *blue-economy* nell'ambito dei sistemi urbani e territoriali, privilegiando l'innovazione e il trasferimento tecnologico di prodotti della ricerca e della sperimentazione e l'innovazione dei processi, in ambito bioenergetico e ambientale.

Molti dipartimenti sono impegnati in progetti di ricerca su convenzione: ciò consente di stabilire interazioni virtuose con imprese, con enti territoriali, con associazioni di categoria, con fondazioni bancarie, in modo che l'Ateneo possa fungere da fattore di traino per lo sviluppo locale.

Nell'ambito della proprietà intellettuale, la Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo prima, ed il C.d.A. poi, hanno valutato le offerte di cessione all'Ateneo dei diritti di sfruttamento economico derivanti dalle seguenti invenzioni: "Peptide antimicrobico da pesce antartico"; "Tubo elettroforetico per la deplezione di emoglobina da campioni eritrocitari"; "Mela con mesocarpo rosso (*Italian Red Passion*)".

Si è provveduto, altresì, al mantenimento per la terza annualità del brevetto per varietà vegetale "Cincinnati (ex RC3).

La Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo e l'Ufficio Ricerca hanno fornito il supporto informativo e l'azione di stimolo per la presentazione di progetti PRIN e FIRB. Per il PRIN (bando 2009) con DM del 14/07/2011 n. 404 è stata comunicata l'ammissione al cofinanziamento di 8 progetti di ricerca; di questi 3 riguardano il coordinamento nazionale. Dalle valutazioni risulta che, su 150 docenti che hanno presentato progetti di ricerca, 89 hanno riportato un punteggio positivo.

Per il bando FIRB "Futuro in ricerca" 2010 dal D.D. del 09.11.2011 n. 928, che ha reso note le valutazioni e le ammissioni a finanziamento, risulta che hanno ricevuto una valutazione positiva: per la Linea di intervento 1, 3 progetti di ricerca sui 5 presentati; per la linea di intervento 3, 7 progetti di ricerca sugli 8 presentanti, mentre per la linea di intervento 2, l'unico progetto presentato è stato valutato positivamente.

L'Ateneo ha partecipato nell'ambito del premio nazionale "Working Capital-Premio Nazionale per l'Innovazione" alla competizione "Call for Ideas" della Start Cup Lazio 2011. La Start Cup è una competizione nazionale tra progetti imprenditoriali innovativi ad alto contenuto di conoscenza ai fini della realizzazione di *start-up* legate alle competenze dei centri di ricerca delle università partecipanti. Il primo premio è stato assegnato *ex aequo* ad un progetto presentato dal nostro Ateneo riguardante la progettazione e lo sviluppo di micro- e nano- capsule "intelligenti" e multifunzionali di lignina, un

biopolimero componente del legno, in grado di svolgere un effetto protettivo contro i processi di invecchiamento dell'epidermide.

Per i progetti internazionali, l'attività è stata coordinata dal COPI, struttura costituita dall'Ateneo con la missione specifica di migliorare la partecipazione dei ricercatori della Tuscia ai programmi quadro dell'Unione Europea. Il totale dei progetti dell'Ateneo attivi nel VII PQ è pari a 15, più i 6 progetti approvati nel 2011.

2.2.3 Potenziamento servizi agli studenti

a) Orientamento

L'Ateneo della Tuscia, sotto la guida del Delegato del Rettore Prof. Carlo Caporale, ha proseguito il progetto sperimentale di orientamento, avviato per la prima volta nel 2008 in collaborazione con il Ministero della Pubblica Istruzione, estendendo la convenzione a tutte le Scuole Superiori di Viterbo e Provincia. I dirigenti scolastici hanno previamente verificato attitudini, interessi e motivazioni degli studenti iscritti agli ultimi due anni per realizzare specifici percorsi di orientamento. Più di mille studenti sono stati accolti presso le strutture didattiche dove hanno ricevuto informazioni sui corsi, hanno frequentato seminari su temi di interesse comune e visitato i laboratori ottenendo anche crediti formativi. Il percorso è stato completato con la somministrazione del test di accesso.

Sono state realizzate una serie di iniziative volte a pubblicizzare l'Ateneo sia a livello nazionale che locale.

Sono state organizzate giornate dedicate all'orientamento: la giornata dell'*Open day*, contemporaneamente presso tutte le facoltà (24 febbraio 2011) che ha registrato la partecipazione di circa 1200 studenti cui sono seguite giornate di approfondimento dedicate alle singole Facoltà nel mese di marzo. Nel corso delle giornate sono stati somministrati agli studenti questionari conoscitivi e i test di accesso.

Nei giorni 12, 13 e 14 settembre 2011 si sono svolte le "Giornate delle matricole" dedicate agli studenti interessati a conoscere il nostro Ateneo. Sono stati organizzati eventi e allestiti *stand* espositivi per ogni Dipartimento e per i diversi servizi attivi in Ateneo con materiale informativo e personale docente che ha accolto gli studenti.

La 'Visita guidata' di Ateneo del 15 settembre 2011 ha concluso l'attività di orientamento di quest'anno e ha visto la partecipazione di circa 700 studenti.

Sono stati stampati pieghevoli con le informazioni su tutti i corsi dell'Ateneo e i servizi erogati, che sono stati distribuiti sul territorio.

Sono state inviate circa 4.000 "cartoline - depliant" nel mese di maggio 2011 a tutti gli studenti dell'ultimo anno delle Scuole Superiori della provincia di Viterbo, Terni, Orvieto, Grosseto, Latina, Roma Nord, con la sintesi dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Numerose le partecipazioni dell'Ateneo alle manifestazioni per l'orientamento per promuovere l'offerta formativa: "Giovani-Università" Spoleto (PG), "Oggi scelgo Io" Roma, "GOing" Ascoli Piceno, " Rieti Innova" Rieti, "Salone dello Studente" Roma.

E' stata curata la realizzazione dell'opuscolo "Orientamento 2011" con l'elenco dei corsi di laurea triennale e laurea magistrale per l'a.a. 2011/2012, distribuito nelle scuole e durante le manifestazioni per l'orientamento.

La promozione dell'Offerta formativa è stata anche realizzata su *Facebook*, sul sito web di Ateneo, su quotidiani, anche *on line*, e cartelloni pubblicitari nella Provincia e su autobus; è stato altresì rinnovato il sito istituzionale per la parte di presentazione dei corsi con una grafica giovane e accattivante.

E' inoltre attivo un servizio stabile di informazione e supporto agli studenti per la scelta universitaria tramite *front office*, telefono e posta elettronica.

E' stato allestito uno *stand* del nostro Ateneo in occasione di diverse manifestazioni di settembre nel centro storico di Viterbo.

Sono state organizzate specifiche riunioni con i responsabili dell'orientamento delle strutture didattiche durante le quali sono state prese decisioni per pianificare le attività di promozione dell'offerta formativa e per organizzare la somministrazione dei test d'accesso.

Nel 2011 è stata anticipata la somministrazione dei test agli studenti dell'ultimo anno degli istituti di istruzione secondaria superiore, in occasione delle visite presso l'Ateneo; in totale ad oggi sono stati somministrati oltre 1800 test.

Il complesso delle attività descritte, l'impegno convinto dei docenti dei dipartimenti e del personale t.a. dedicato a queste finalità e la digitalizzazione dei servizi (sub 2.2.3. b) hanno determinato il successo dell'Offerta formativa 2011/12: il gradimento degli studenti è attestato, come si diceva, dal deciso incremento registrato sul fronte delle matricole e degli iscritti.

b) Digitalizzazione e trasparenza

Nel 2011, anche in attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale e delle disposizioni del D.lgs.150/2009, è stato sostenuto e realizzato un forte processo di generale digitalizzazione delle procedure volto da un canto a conseguire un generale obiettivo di dematerializzazione e dall'altro a garantire la massima trasparenza delle attività svolte e a migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti. L'Ateneo ha partecipato al Comitato Territoriale per l'Amministrazione Digitale, insieme a Prefettura, Provincia, Comune e Camera di Commercio per intervenire in modo sinergico su tutto il territorio.

E' stato approvato e pubblicato sul sito, come previsto dal D.lgs.150/2009 *Il Piano della Trasparenza* per rendere più accessibile l'operato dell'Ateneo alla collettività anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Questa Università ha sempre riconosciuto nella trasparenza uno dei contenuti fondamentali in cui si declina il principio costituzionale di buon

andamento dell'amministrazione pubblica e a cui conformare le proprie attività istituzionali ed ha sempre accompagnato ogni evento attinente alle funzioni istituzionali con la massima diffusione di tutta la documentazione utile (lavori dell'Organo sulla revisione statutaria, elezioni degli Organi di Governo, verbali Organi collegiali, etc.)

E' stato potenziato il *Portale dello Studente* che consente, senza doversi recare in Segreteria, di immatricolarsi e iscriversi *on line* dal sito di Ateneo oltre ad ottenere una serie di servizi inerenti alla posizione amministrativa, al pagamento delle tasse, alla stampa dei MAV e alla gestione del piano di studio.

Inoltre è stato inaugurato a fine 2011 il rilascio dei certificati digitali sulla carriera (certificati di iscrizione, di esami sostenuti e di laurea). I certificati digitali, acquisibili comodamente da casa dal sito di Ateneo, hanno pieno valore legale poiché utilizzano un codice bidimensionale che racchiude in sé sia il contenuto del certificato, sia la firma che il timbro digitale e garantisce le caratteristiche di autenticità, integrità e non ripudio del certificato medesimo, anche in caso di stampa.

Lo studente può altresì prendere visione, attraverso la piattaforma multimediale *Moodle*, accessibile dal sito, dei libretti delle attività didattiche dei docenti dei rispettivi corsi di studio, può altresì scaricare materiale didattico e dialogare con i suoi professori.

Quest'anno, oltre alla ormai tradizionale somministrazione dei test di accesso in modalità *on line* e alla compilazione digitale dei libretti delle attività didattiche dei docenti, è stato avviato l'innovativo sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti prescritto dalla legge 370/99 attraverso appositi *tablet* che vengono distribuiti in aula sostituendo il precedente metodo basato su somministrazione di questionari cartacei. Questo sistema digitalizzato reca molti vantaggi in termini sia di dematerializzazione delle procedure, sia in termini di efficacia della rilevazione, tenuto conto che il docente in tempo reale può visionare, accedendo alla piattaforma *Moodle*, le risultanze dei questionari del suo corso prima ancora che sia terminato il semestre delle lezioni. Questo metodo costituisce soprattutto un efficace strumento per il Direttore del Dipartimento e per i Presidenti dei corsi di studio, per attivare in tempo reale, una volta note eventuali criticità, adeguati correttivi e per orientare al meglio la programmazione didattica successiva. Inoltre lo studente ha accesso alle risultanze dei questionari del suo corso di studio conseguendo un obiettivo di massima trasparenza del processo di valutazione.

Quest'anno per la prima volta sono stati forniti in tempo reale dal mese di agosto u.s. i dati sulle immatricolazioni e iscrizioni attraverso la piattaforma *Moodle*. E' stato attivato un sistema di rilevazione continuo che consente ai Direttori e ai Presidenti dei corsi di studio di monitorare in tempo reale l'andamento delle immatricolazioni e delle iscrizioni, dei test di accesso che vengono prenotati ed effettuati e di verificare il confronto delle *performance* con gli anni precedenti.

E' proseguita la revisione del sito di Ateneo rinnovando la parte dedicata ai servizi agli studenti e quella inserita nei siti dei dipartimenti dedicata alla didattica, tradizionalmente contenuta nei siti delle Facoltà. E' stato al riguardo realizzato a livello centrale un progetto per la gestione uniforme dei siti dei

dipartimenti per la sezione che attiene alla didattica per garantire la massima omogeneità di presentazione dei contenuti e favorire in questo modo l'accesso da parte degli studenti alle informazioni sui corsi di studio. E' stata realizzata la Piattaforma Unica della Didattica attraverso la quale lo studente accede a tutte le informazioni attinenti alla didattica e si prenota agli esami.

E' stato acquisito un software per la gestione informatizzata dei dati relativi agli immobili, al patrimonio, ai consumi, al personale e alla sicurezza di Ateneo. I

Sul fronte amministrativo, nell'ambito del generale processo di digitalizzazione delle procedure è stato potenziato l'utilizzo della posta elettronica certificata per la comunicazione e i rapporti con gli Enti e, ove possibile, con i privati.

E' stato attivato l'utilizzo della firma digitale per il Rettore, i Dirigenti e tutti i Direttori di dipartimento.

Nel 2011 è stato inaugurato altresì il protocollo informatico che ha sostituito il tradizionale protocollo cartaceo dell'Amministrazione centrale e delle strutture. Il personale è stato adeguatamente formato per il corretto utilizzo delle nuove procedure di protocollazione digitale.

Come diffusamente illustrato nel paragrafo 2.2.5 è stato potenziato l'utilizzo della piattaforma multimediale *Moodle* anche per le attività di formazione rivolta al personale e per la somministrazione dei questionari sulla soddisfazione dei dipendenti.

c) Placement

Gli interventi realizzati nel 2011 per il placement, sotto la guida del Delegato del Rettore Prof. Alessandro Ruggieri, si collocano nell'ambito della cosiddetta "terza missione" dell'Università; le attività sono state rivolte al potenziamento della rete di rapporti con le imprese e, più in generale, con il mondo del lavoro, proseguendo nell'attività di valorizzazione della professionalità e delle capacità dei giovani laureati.

Sono proseguite e concluse le attività del progetto FIXO "percorsi Formativi per l'Autoimprenditorialità" per il conferimento di n. 11 borse di studio dell'importo unitario di € 5.000,00. I percorsi hanno raggiunto l'obiettivo di accrescere le competenze e le capacità dei giovani laureati dell'Università degli Studi della Tuscia in merito alla realizzazione di idee imprenditoriali a partire dalla propria formazione accademica e dalle attività di ricerca.

L'Ufficio è stato altresì impegnato nella prosecuzione del Progetto *Unitus & Soul*, finanziato dalla Regione Lazio e finalizzato alla costruzione e al potenziamento della rete dei sistemi di *placement* tra le università laziali. Sono state completate le applicazioni sulla piattaforma SOUL che consentono di mettere in contatto in modo sempre più diretto le aziende in cerca di profili con alte professionalità e gli studenti/laureati. Sono stati realizzati una serie di incontri che hanno riguardato il processo di selezione in azienda, il progetto professionale, il curriculum vitae, il colloquio di gruppo (*assessment*) e il colloquio individuale, nonché gli ambiti della motivazione e del benessere organizzativo.

L'iniziativa più rilevante è senza dubbio l'organizzazione del *Career Day* di Ateneo che si è svolto l'11 maggio 2011, con la partecipazione di 46

aziende. Rispetto al 2010 si è verificato un incremento di 7 aziende. Al Career Day hanno preso parte 447 studenti, distribuiti tra tutti i corsi di laurea dell'Ateneo.

E' stato altresì potenziato il supporto per la realizzazione di *project work*, tirocini curriculari e tirocini *post-lauream*. Sono stati attivati 28 *project work* che hanno coinvolto numerose aziende su tematiche di natura interdisciplinare; sono stati realizzati diversi tirocini extra curriculari da cui sono anche scaturite assunzioni a tempo indeterminato. La crescita di queste attività è stata resa possibile da una maggiore promozione e visibilità date ai diversi strumenti professionalizzanti.

È proseguita l'attività di sportello *placement* mediante un servizio di valutazione dell'occupabilità del neolaureato, il sostegno nella ricerca attiva del lavoro e la redazione del progetto professionale, l'analisi dei fabbisogni professionali aziendali condotta sulla base di analisi territoriali e colloqui intercorsi con le imprese del territorio, un'indagine statistica sui laureati dell'Università degli Studi della Tuscia realizzata mediante un database strutturato con l'obiettivo di elaborare dei risultati utili a porre in essere interventi mirati, finalizzati ad incentivare l'occupazione mediante azioni che valorizzino le specifiche competenze dei laureati acquisite durante il percorso di studi e migliorino la visibilità dei curricula, favorendo l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

Complessivamente nel corso del 2011 sono stati raccolti circa 200 *curricula* ed è stata monitorata, attraverso la somministrazione di questionari, la situazione lavorativa di circa 300 laureati.

L'Ufficio si è altresì dotato di una banca dati dei nominativi dei laureati degli ultimi 18 mesi, che viene costantemente aggiornata. Grazie a questo strumento è possibile comunicare ai laureati in tempo reale le opportunità di *stage* ricevute dalle Aziende o Enti pubblici, previa selezione dei candidati in relazione all'aderenza del titolo di studio al profilo professionale richiesto.

d) Altri servizi

Nel 2011 sono state stipulate convenzioni con l'Ente per il diritto agli studi universitari del Lazio – Laziodisu per sostenere le seguenti iniziative: incentivare la mobilità internazionale degli studenti e collaborare per favorire scambi internazionali, esperienze di ricerca e formazione all'estero; promuovere l'orientamento e le attività di *placement*, diffondere la cultura d'impresa e dell'innovazione.

Anche per quest'anno sono state mantenute con la CARIVIT condizioni di particolare favore per la rateizzazione mensile del pagamento delle tasse studentesche.

Con riferimento ai servizi per gli studenti con disabilità nel 2011 è stato rinnovato il Tavolo di lavoro di Ateneo, con i componenti in rappresentanza dei nuovi Dipartimenti, sotto la guida del Delegato Prof. Saverio Senni. Nonostante le difficoltà finanziarie nel corso del 2011 l'Ateneo, ha proseguito a garantire, anche grazie alle risorse trasferite dalla legge 17/1999, i servizi agli studenti con disabilità consolidatisi negli anni.

In particolare gli studenti con disabilità hanno potuto usufruire di un servizio di accompagnamento casa-università, di un supporto alle attività

didattiche fornito da collaborazioni studentesche, un servizio di consulenza psicologica e nel caso di patologie che ne motivassero la necessità, anche della fornitura in comodato di attrezzature informatiche.

E' opportuno rilevare come il potenziamento dei servizi *online* che da tempo sta realizzando l'Ateneo, e che è proseguito nel 2011, assume per questi studenti una importanza particolare.

È proseguito il servizio gratuito di Consulenza Psicologica per il supporto agli studenti che si trovano in momenti di difficoltà negli studi o vivono uno stato di disagio per problemi personali.

È continuata anche l'attività di consulenza legale del Difensore degli Studenti, completamente gratuita e finalizzata a risolvere problematiche connesse al percorso degli studi universitari. Si tratta di una figura che interviene in tutte quelle situazioni in cui si creano criticità tra gli organi didattici ed amministrativi dell'Ateneo ed uno o più studenti, nell'esercizio dei loro diritti e facoltà.

e) Strutture

Nel corso dell'anno 2011 sono stati realizzati, oltre alle attività connesse alla manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le diverse strutture di Ateneo volti ad una razionalizzazione degli spazi, al miglioramento della sicurezza, alla messa a norma e all'adeguamento di alcuni impianti.

Nel corso del 2011, a seguito della delibera del C.d.A. del 25.11.2010 relativa alla riorganizzazione delle strutture, si è provveduto ad effettuare i lavori, edili ed impiantistici, di ristrutturazione dei locali, presso il complesso di S. Maria in Gradi, ai fini della razionalizzazione degli spazi e della funzionalità degli uffici afferenti ai vari servizi.

Presso il complesso di S. Maria in Gradi sono stati inoltre realizzati i lavori, gli impianti e le forniture di arredi per la nuova sede della Segreteria Studenti Unica; i lavori di deumidificazione delle murature negli uffici del piano terra della ex Facoltà di Lingue; sono in fase di completamento i lavori e i relativi impianti elettrici e fonia-dati, riguardanti la realizzazione di ulteriori uffici per le esigenze dei Dipartimenti di nuova istituzione; sono stati altresì realizzati lavori straordinari di impiantistica idrica. Ai fini del recupero dell'edificio "E", si è provveduto ad effettuare l'analisi del fabbisogno degli spazi che, allo stato attuale, risulta da aggiornare a seguito della recente riorganizzazione delle strutture dipartimentali.

Presso il complesso di S. Maria del Paradiso sono stati completati i lavori per la realizzazione dell'ascensore, dell'illuminazione di emergenza del relativo corpo scale e i lavori per la nuova rete di smaltimento delle acque reflue con nuovo allaccio alla fognatura comunale su Via Genova. Per quanto riguarda gli interventi relativi al recupero della ex Caserma Palmanova questa Amministrazione a tutt'oggi è in attesa di una risposta finale da parte delle Amministrazioni Comunale e Provinciale che precedentemente avevano sottoscritto il protocollo d'intesa con l'Ateneo al fine di realizzare in questa struttura un sistema bibliotecario unico.

Presso il Centro Grandi Attrezzature sono stati allestiti n. 5 laboratori con arredi tecnici, impianti elettrici, idrici, distribuzione dei gas speciali e rilevazione fughe; esternamente è stato, inoltre, realizzato il nuovo accesso al Centro Grandi Attrezzature da Largo Falcone e Borsellino e l'impianto di irrigazione.

Tra i lavori straordinari di impiantistica elettrica si è dato corso al parziale rifacimento dell'impianto luci di emergenza del V lotto, all'ampliamento dell'illuminazione esterna dell'Orto Botanico, all'adeguamento e all'ampliamento degli impianti elettrici dei locali presso le Saline di Tarquinia.

Sono state adeguate e riqualficate quasi tutte le centrali termiche degli immobili di Ateneo e sono stati sostituiti i camini di esalazione della centrale termica del vecchio edificio di Agraria.

Sono state presentate le pratiche ISPESL per le centrali oggetto di ristrutturazione e per la nuova centrale del Centro Grandi Attrezzature.

Sono stati ultimati e collaudati i lavori della coperture a Tunnel della Facoltà di Agraria con realizzazione di un impianto fotovoltaico che è attualmente funzionante e si è avviata la pratica per un ulteriore impianto fotovoltaico presso il C.U.S.

Per quanto concerne il progetto per il polo servizi nel Campus del Riello, si è provveduto, a seguito delle indicazioni fornite dalla Direzione Amministrativa, alla redazione di un progetto preliminare, approvato con delibera di C.d.A. dell'8 giugno 2011.

Con l'attivazione dei nuovi Dipartimenti, inoltre, è stata istituita ed attivata una commissione per la redistribuzione degli spazi. Tale commissione, presieduta dal Prorettore e coadiuvata dalla Direzione Amministrativa e dal personale della III divisione, ha provveduto a rilevare, in via preliminare, la situazione di fatto di tutti i locali dell'Ateneo, mettendo in evidenza il rapporto tra i dati metrici e il numero degli afferenti ad ogni Dipartimento e quindi ad individuare le situazioni di eventuale squilibrio; tali situazioni sono state analizzate dalla Commissione, che provvederà a sottoporre agli Organi di Governo una proposta di redistribuzione degli spazi anche alla luce delle risultanze della Contabilità economico patrimoniale, come da delibera del Consiglio di Amministrazione.

f) Servizio Prevenzione e Protezione

Il Servizio Prevenzione e Protezione oltre la normale attività istituzionale ha continuato nel suo impegno anche nel settore ambientale mettendo in atto dal 21 aprile 2011 il progetto finanziato dalla Provincia in convenzione anche con il Comune di Viterbo per la raccolta differenziata dei rifiuti in ateneo; sempre nel settore ambientale ha lavorato per la centralizzazione della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi prodotti dai laboratori didattici e di ricerca realizzando Depositi temporanei presso le principali sedi dell'Ateneo e promuovendo contestualmente la formazione del personale per l'attuazione di tale iniziativa.

Nell'ambito della prevenzione ha iniziato le procedure per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato.

2.2.4. Promozione dell'internazionalizzazione

L'Ateneo ha posto in essere nell'anno 2011, sotto la guida del Delegato del Rettore Prof. Stefano Grego, numerose attività destinate ad incrementare la mobilità degli studenti oltre a realizzare incontri e riunioni per altre iniziative in ambito internazionale.

Nel Programma Settoriale *Erasmus*, l'Ufficio deputato ha organizzato riunioni con le Strutture Didattiche al fine di diffondere indicazioni relative alla mobilità degli studenti; tali incontri sono stati distinti in due momenti, uno destinato al programma *Erasmus Placement* 2011 ed un altro destinato più specificamente alla mobilità per studio. L'Ateneo, come è ormai consuetudine, ha allargato il proprio partenariato per offrire un maggior numero di destinazioni agli studenti stipulando 8 nuovi accordi interistituzionali *Erasmus*; il totale degli accordi in vigore raggiunge il numero di 213 con Atenei di 26 Paesi europei. Relativamente all'*Erasmus Placement*, l'Ufficio ha visto aumentare il numero di borse per *Placement* per consentire agli studenti di realizzare tirocini formativi appropriati con il proprio percorso didattico e ha stipulato nuovi accordi con altrettante aziende europee. La mobilità studentesca in entrata risulta in crescita costante benché non si abbiano all'interno dell'offerta formativa dell'Ateneo dei corsi di laurea in lingua inglese. L'obiettivo principale al riguardo è stato quello di rendere visibile all'estero il sito web d'ateneo mediante la traduzione in lingua inglese. E' stata altresì effettuata la traduzione in inglese della guida ai servizi agli studenti, integrata con informazioni specifiche su ciascuna Struttura Didattica e sull'Ateneo in generale.

Nell'ambito della cooperazione internazionale l'Ufficio Relazioni Internazionali nel 2011 ha sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la stipula di 9 nuovi accordi di cooperazione culturale e scientifica con Paesi Europei ed Extraeuropei. Il numero complessivo degli accordi di cooperazione culturale e scientifica attualmente attivi all' Ateneo della Tuscia raggiunge la cifra di 91.

La collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) continua positivamente. Nel 2011 sono stati 172 gli studenti statunitensi giunti alla sede USAC di Viterbo insieme a 4 docenti; inoltre studenti dell'Università della Tuscia, hanno usufruito di una borsa di studio presso le sedi USAC in Costa Rica e Regno Unito.

Come già per gli anni accademici precedenti, anche per il 2010/2011 è stato definito il contingente Marco Polo e la distribuzione degli studenti cinesi da accogliere presso la varie Strutture Didattiche per complessive 100 unità, di cui 59 riservati agli studenti di corsi di laurea e 41 agli studenti di corsi di laurea magistrale. Due studenti cinesi si sono iscritti all'Ateneo, rispettivamente alla Facoltà di Scienze Politiche e alla Facoltà di Conservazione dei Beni Culturali.

All'interno dell'Ufficio Relazioni Internazionali nel 2011 sono continuate le attività del COPI. Priorità è stata data alle opportunità offerte dal VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologia, ma non sono state trascurate altre linee di finanziamento in attuazione alle politiche dell'Unione Europea. Nel corso dell'anno si sono svolti numerosi incontri con docenti per

attività di informazione, supporto e consulenza alla progettazione nell'ambito dei programmi finanziati dalla UE.

Nell'ambito del settore della formazione è stato organizzato un corso di per il personale tecnico/amministrativo dei Dipartimenti. Per le attività legate alla progettazione il COPI opera sia su specifiche richieste dei docenti dell'Ateneo rispetto a problematiche di natura tecnico-amministrativa, sia in qualità di partner "interno" del Dipartimento proponente a supporto delle attività di 'management' che dovranno essere fornite durante il progetto, una volta che lo stesso sarà approvato.

Il COPI in collaborazione con la Fondazione OMNIA e l'Università di *Cluj Napoca* (Romania) ha proposto alla CE un progetto per la creazione a Viterbo di un *European Integrated University Centre* (EIUC), un esempio europeo di integrazione culturale, didattica e di ricerca per studenti provenienti da diversi paesi. Il progetto è oggetto di discussione all'interno della Commissione e potrebbe essere finanziato nel 2012. E' stato perfezionato con il comune di Viterbo e la Fondazione OMNIA una convenzione per curare la partecipazione del Comune di Viterbo a progetti europei.

2.2.5. Razionalizzazione del fabbisogno e servizi al personale

L'Ateneo nel corso del 2011 ha continuato la politica già intrapresa negli anni precedenti volta al contenimento della spesa di personale al fine di contenere il rapporto AF/FFO al di sotto del 90%, sempre nel rispetto del complesso contesto normativo e finanziario (limiti del 50% del turn over anno precedente e compatibilità con disponibilità di bilancio).

La politica del fabbisogno del personale docente è stata finalizzata in via prioritaria al raggiungimento dei requisiti di docenza prescritti dal DM 17/2010 in materia di offerta formativa. Nel 2011 sono stati assunti n. 8 docenti di I fascia, 9 di II fascia, 4 ricercatori a tempo indeterminato e 19 ricercatori a tempo determinato (n. 15 finanziati dalla Regione Lazio, n. 3 dal FIRB e n. 1 dall'Arsial). Sono state effettuate due chiamate dirette di ricercatori già destinatari del contratto "Rientro dei cervelli".

Le assunzioni di ricercatori di ruolo e a tempo determinato, assieme ai recenti pensionamenti, hanno favorito un sostanziale riequilibrio nella composizione dei ruoli del personale docente ottenendo finalmente la struttura a 'piramide' auspicata dalla programmazione triennale ministeriale.

Il Consiglio di amministrazione, in attuazione a quanto previsto nel Regolamento sugli obblighi didattici e l'incentivazione dei docenti, ha stanziato apposite risorse per la corresponsione di un compenso ai ricercatori che svolgono attività didattica ufficiale.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo nell'ambito della programmazione triennale è stato rivolto a soddisfare le esigenze primarie delle strutture sia sul piano amministrativo che tecnico, tenuto anche conto dei nuovi assetti scaturiti dalla recente riorganizzazione delle strutture. Sono state assunte n. 11 unità di personale con prestazione lavorativa al 50% e 1 unità di personale a tempo pieno delle categorie protette.

La politica di reclutamento è stata accompagnata da precisi e mirati interventi formativi diretti a garantire al personale le competenze necessarie

per affrontare un contesto normativo rinnovato e che richiede specifiche professionalità in settori rilevanti e strategici per il sistema universitario.

La formazione, nonostante i forti tagli previsti dalla normativa vigente, è stata somministrata nell'anno 2011, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale e mediante la predisposizione di un programma annuale tarato sulle diverse esigenze, utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale t.a. in possesso di specifica professionalità.

Sono stati erogati numerosi corsi con verifica finale in materia di: contratti pubblici, procedimento amministrativo, competenze didattiche dei dipartimenti, offerta formativa, utilizzo del sistema di protocollo informatico, legislazione in materia di pari opportunità, aspetti psicologici dell'organizzazione del lavoro. Gli argomenti dei corsi sono stati individuati in modo da poter garantire un adeguato aggiornamento sul contesto normativo universitario e amministrativo in genere e un arricchimento delle competenze professionali.

Si è data inoltre la possibilità al personale di prendere parte a seminari che potessero contribuire al completamento dell'aggiornamento professionale in materia di amministrazione digitale, smaltimento dei rifiuti speciali prodotti dai laboratori di ricerca.

Tenuto conto della limitata consistenza del capitolo di bilancio destinato alla formazione, la docenza dei corsi è stata tenuta dal personale t.a. e da professori dell'Ateneo che hanno accettato di svolgere l'attività di docenza a titolo gratuito. E' stata altresì organizzata a costo zero la partecipazione del personale amministrativo alle lezioni di un corso attivato presso le Facoltà di Scienze Politiche combinando così l'alta qualificazione dei corsi con la gratuità della procedura prescelta. Solo in assenza di dipendenti in possesso della specifica professionalità richiesta per lo svolgimento dei corsi, si è ricorso all'esterno a titolo oneroso.

E' stato infine attribuito un ruolo centrale all'utilizzazione della piattaforma *Moodle*. La sezione relativa alla formazione del personale, infatti, è stata ampliata e tenuta in costante aggiornamento. Lo strumento multimediale è utilizzato per rendere disponibili il materiale didattico (utilizzato nel corso delle lezioni e non), per effettuare comunicazioni ai partecipanti ai corsi, per somministrare le verifiche finali e distribuire gli attestati di partecipazione. *Moodle* si rivela quindi uno strumento utile per docenti e discenti, che consente di ottimizzare le risorse economiche e di impegno lavorativo. Inoltre il materiale didattico rimane a disposizione di tutto il personale t.a., anche di coloro che non hanno preso parte ai corsi, favorendo in questo modo la formazione in modo trasversale a tutto il personale. La piattaforma multimediale viene utilizzata anche dai partecipanti a corsi esterni per pubblicare il materiale didattico consentendo una maggiore condivisione delle competenze acquisite e il trasferimento delle conoscenze.

Quest'anno ha operato a regime la commissione *Welfare* che ha realizzato le seguenti iniziative: erogazione contributi per attività assistenziali per patologie e spese sanitarie connesse a patologie, borse di studio per studenti meritevoli, somministrazione questionario per programmazione interventi anno 2011 e 2012, raccolta adesioni ai corsi di lingua straniera, attività tradizionalmente poste in essere dal CRUT.

Il Comitato Pari Opportunità ha condotto con impegno le attività e le iniziative connesse al suo mandato organizzando seminari e corsi di formazione sul tema.

L'Università degli Studi della Tuscia, nell'ambito delle iniziative volte all'attuazione del d.lgs. 150/2009, ha proseguito le attività connesse all'applicazione del Modello CAF (*Common assessment framework*) alla realtà universitaria. E' stato somministrato il secondo questionario al personale per verificare il *trend* di soddisfazione dei dipendenti.

Questo sistema di autovalutazione offre all'organizzazione un'opportunità per individuare i punti di forza e di debolezza, che consentono il raggiungimento dell'obiettivo finale che è quello di predisporre un'adeguata strategia di miglioramento.

Le predette attività hanno rappresentato il punto di partenza per la redazione del Piano della *performance* di cui all'art. 10 del d.lgs. 150/2009 approvato dal Consiglio di Amministrazione a gennaio 2011 (v. *sub* 2.2).

3. GLI OBIETTIVI 2012

Le linee generali d'indirizzo ministeriali contenute nel D.M. 50/2011, che definiscono gli obiettivi da raggiungere e le relative indicazioni operative, sono finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario anche secondo quanto previsto dalla Legge 240/2010 e dall'emanando decreto legislativo di cui all'art.5 della legge medesima.

Le Università in base alla normativa sopra richiamata sono tenute ad adottare programmi triennali, come si dirà avanti, coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali. Il Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati dell'attuazione degli stessi, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università ai fini della allocazione delle risorse.

L'Ateneo si appresta ad affrontare un contesto normativo in cui lo Stato continua progressivamente a ridurre in maniera significativa i trasferimenti ministeriali sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) con pesanti ricadute sulla gestione ma con un nuovo assetto ordinamentale interno e con una rinnovata organizzazione più razionale e snella del passato.

Tenuto conto della restrizione delle risorse finanziarie disponibili per il sistema universitario nel corrente triennio si rende necessario proseguire il percorso già avviato gli scorsi anni volto da un canto ad un contenimento generale della spesa e dall'altro ad investire in settori strategici puntando alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, al potenziamento dell'orientamento e tutorato, allo sviluppo ricerca scientifica e dei rapporti con le Imprese, all'internazionalizzazione e al miglioramento dei servizi agli studenti puntando sull'innovazione e sulla tecnologia.

Prima di illustrare gli "obiettivi" politici che si riferiscono alle cosiddette funzioni finali dell'Ateneo, cioè le "missioni istituzionali", vanno preliminarmente illustrate come ormai di consueto, le linee di intervento, di carattere "strumentale" rispetto alle prime, e che si snodano sul fronte dell'ordinamento, dell'organizzazione e della finanza.

3.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

3.1.1 L'ordinamento

L'Ateneo nel 2012 sarà impegnato attraverso l'opera dell'Ufficio Legale e sotto la guida del Delegato del Rettore nell'allineamento dei Regolamenti di Ateneo alle disposizioni statutarie scaturite dall'entrata in vigore della Legge Gelmini nonché nella predisposizione dei nuovi Regolamenti previsti dalla legge stessa.

In questa opera si avvarrà altresì dei contributi del personale docente e tecnico-amministrativo nonché degli studenti che vorranno partecipare al *Forum* per i Regolamenti, attivato sul sito di Ateneo al fine di favorire, in linea con i principi di trasparenza e pubblicità delle procedure, la partecipazione attiva di tutto il Personale e degli Studenti del nostro Ateneo all'attività normativa dell'Università. Il Forum è finalizzato pertanto a istituire una sede stabile di dialogo, per raccogliere e condividere idee ed opinioni e garantire alla comunità accademica un confronto diretto con gli Organi di Governo.

L'Ufficio Legale sarà inoltre impegnato in un generale riordino e in una complessiva razionalizzazione della normativa regolamentare di Ateneo.

L'Ufficio Legale continuerà a prestare una costante consulenza alle strutture di Ateneo e agli Organi di Governo e garantirà la diffusione delle nuove normative non appena pubblicate in Gazzetta Ufficiale.

L'Ufficio Affari Legali garantirà inoltre le funzioni di Avvocatura interna dell'Ateneo.

3.1.2 L'organizzazione

Nel 2012 opererà a regime da un canto il sistema di *governance* delineato nel nuovo Statuto in attuazione della Legge Gelmini, sistema già anticipato in larga parte dal nostro Ateneo con la precedente revisione statutaria, con la costituzione dei nuovi Organi, dall'altro si vedranno gli effetti della nuova organizzazione delle strutture scaturita dalla razionalizzazione dei Dipartimenti e dei Centri e dalla soppressione delle Facoltà.

Nel corso del 2012 saranno riorganizzate le funzioni dei Centri autonomi disattivati e verrà razionalizzato il Sistema delle biblioteche attraverso la possibile realizzazione di due soli centri di spesa autonomi corrispondenti ai due poli bibliotecari: polo scientifico e polo umanistico.

Dal 1° novembre 2012 verranno meno le Segreterie Studenti delle *ex* Facoltà; i relativi servizi sono stati in larga parte digitalizzati e erogati *on line* attraverso il Portale dello Studente, le rimanenti competenze saranno in parte assorbite dalla Segreteria Studenti Unica e in parte trasferite alle Segreterie didattiche dei Dipartimenti.

Sarà apportata qualche lieve modifica all'organizzazione dell'Amministrazione Centrale con la previsione del Centro di Calcolo, venuto meno come Centro di spesa autonomo, nell'ambito della III divisione. Saranno riviste alcune competenze degli Uffici alla luce dell'esperienza applicativa maturata nel corso del 2011 dal nuovo assetto organizzativo varato a fine anno 2010.

Nel 2012, in particolare, si intende potenziare le funzioni del Servizio sistemi informativi favorendo il pieno utilizzo della Piattaforma multimediale *Moodle*. Si intende infatti non solo consolidare il complesso di servizi già erogati mediante la Piattaforma (test di accesso, materiale didattico, questionari soddisfazione personale, formazione, libretti attività didattiche, gestione rilevazione opinioni studenti frequentanti etc,) ma aggiungerne nuovi per migliorare i rapporti con gli studenti e per rispondere più efficacemente e tempestivamente alle esigenze connesse al monitoraggio continuo delle *performance* didattiche e della ricerca.

Nell'ambito del Servizio saranno potenziate altresì le funzioni inerenti alla programmazione dello sviluppo, all'*auditing* interno e al sistema di qualità.

Il Servizio Affari legali e procedure negoziali, come anticipato al paragrafo 3.1.1, rafforzerà le sue funzioni di consulenza legale da un canto e di istruttoria degli atti normativi da sottoporre agli Organi di Governo. L'Ufficio Legale rappresenterà altresì una vera e propria Avvocatura interna che possa gestire il contenzioso dell'Ateneo.

Continuerà l'opera dell'Ufficio Speciale volta a supportare il completamento della riorganizzazione delle strutture (biblioteche e segreterie studenti) e il passaggio delle funzioni dei Centri disattivati ai Dipartimenti.

Si procederà, anche a seguito di un confronto con le OO.SS., alla definizione dei criteri per l'individuazione delle dotazioni standard di personale tecnico per i dipartimenti, per le biblioteche e per i centri.

3.1.3 La finanza

L'emanando decreto legislativo di cui all'art.5 della Legge 240/2010 prevede che le Università, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, predispongano un bilancio unico di Ateneo in conformità con le disposizioni della predetta legge in materia di contabilità economico-patrimoniale e con quelle della legge 31.12 2009, n.196.

Il decreto legislativo predetto introduce anche specifiche disposizioni sulla programmazione finanziaria triennale del Ministero in merito alla ripartizione del FFO prevedendo appositi criteri di assegnazione: una quota da destinare alle misure per la qualità del sistema universitario ai sensi dell'art.2, legge 1/2009, una quota pari almeno al 10 % da attribuire in base al costo standard unitario di formazione per studente , una quota da ripartire sulla base della valutazione dei risultati conseguiti nell'ambito delle politiche di reclutamento in misura non inferiore al 10% e una quota per fini perequativi in misura non inferiore all'1,5%.

L'Ateneo sarà pertanto impegnato *in primis* nell'adeguamento del proprio sistema contabile al nuovo contesto normativo e dovrà, sul fronte della programmazione e gestione, orientare le proprie politiche in relazione alle vigenti disposizioni in materia di ripartizione delle risorse ministeriali.

Come riportato nel dettaglio nel par.1, considerando la diminuzione del FFO di sistema e una riduzione prudenziale a copertura di possibili decurtazioni sulle quote premiali, al netto delle assegnazioni finalizzate al piano straordinario di assunzioni previsto dall'art. 29, c.9 della Legge Gelmini, nel 2012, per il nostro Ateneo, si stima una riduzione delle entrate dal MIUR per

FFO, rispetto al 2011, che ammonta a oltre 1,2 milioni di euro. Le conseguenze correlate ad una simile riduzione delle entrate sono state fortunatamente attutate dai pensionamenti del 2011 e dalla ridotta dinamica stipendiale dell'intero personale.

Nel bilancio di previsione per l'e.f. 2012 si dovrà da un canto continuare il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, dall'altro dovrà essere mantenuto il criterio già adottato nel 2011 di seguire una logica di valorizzazione degli obiettivi strategici, in funzione del miglioramento degli indicatori della programmazione triennale e di quelli che determinano la *performance* dell'Ateneo nel campo della didattica e della ricerca.

Nel 2012 si intende potenziare il ricorso alle risultanze della contabilità analitica come strumento strategico per la programmazione delle attività e per la corretta allocazione delle risorse umane e finanziarie alle strutture.

3.2 Le cinque missioni istituzionali

Gli obiettivi e le linee di intervento che saranno illustrati nei paragrafi successivi riguardano le seguenti cinque aree.

1. offerta formativa
2. sviluppo della ricerca
3. servizi agli studenti
4. internazionalizzazione
5. fabbisogno personale

3.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

La progettazione dell'offerta formativa 2012/2013 dovrà tener conto da un lato del nuovo contesto normativo (DM 17/2010 e decreti ministeriali sulla programmazione 2010/2012), dall'altro degli indicatori ministeriali che rilevano ai fini della ripartizione del FFO, in base alle nuove regole che scaturiscono, tra l'altro, dalla Legge 240/2010.

Il critico contesto finanziario impone all'Ateneo una decisa razionalizzazione dei corsi di studio basata anche sulle evidenze della contabilità economico-patrimoniale.

I dipartimenti in fase di progettazione sono stati invitati a pianificare un'offerta formativa da un canto commisurata all'organico docente della struttura e dall'altro capace di produrre performance didattiche positive analizzando a tale scopo anche l'andamento del trend dei corsi attivi nell'ultimo triennio oltre a verificare il grado di inserimento nel mondo del lavoro dei laureati nelle rispettive classi di laurea.

Gli Organi di Governo, in base alle rispettive competenze, avranno la responsabilità di varare per il prossimo anno un'Offerta formativa che mantenga al proprio interno corsi efficienti e che sia aperta, ove possibile, anche a nuovi percorsi formativi in classi di laurea caratterizzate da un indiscusso e comprovato grado di attrattività sul piano nazionale. Si dovrà pervenire pertanto ad un complessivo snellimento dell'Offerta formativa con la

cassazione di corsi che non raggiungono un numero di immatricolati significativamente superiore alla soglia minima definita dai decreti ministeriali.

Ai Dipartimenti va la responsabilità di una oculata organizzazione della didattica, in particolare quella del primo anno dei corsi triennali tenuto conto che il primo impatto è decisivo per evitare gli abbandoni.

Particolare attenzione andrà quindi prestata alle attività di tutorato e sostegno agli studenti nel corso del percorso formativo al fine di combattere il lento procedere delle carriere e soprattutto attutire il fenomeno degli abbandoni.

L'Ateneo sosterrà anche il prossimo anno queste iniziative con apposite risorse per incentivare il personale docente che assume incarichi nel settore dell'orientamento, del tutorato, della mobilità internazionale, del *placement* e nei servizi di sostegno alla didattica.

Finalmente all'interno del dipartimento sono confluite quelle che prima erano definite due anime distinte (ricerca e didattica); questo dovrebbe favorire reciprocamente lo sviluppo della ricerca scientifica mediante anche il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del dottorato di ricerca; è pertanto necessario oltre all'adeguamento del Regolamento dei corsi di dottorato, adottare interventi che favoriscano la riduzione dei corsi di dottorato e l'incremento del numero di borse di studio attribuite a ciascun corso, l'aumento di corsi di dottorato di ricerca in ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio.

3.2.2. Sviluppo della ricerca

Sarà sottoposto agli Organi di governo a inizio 2012 il modello che, come avvenuto per l'Offerta Formativa, definirà precisi obiettivi di Ateneo anche per la ricerca, fissando a cascata specifici obiettivi per i singoli dipartimenti.

L'Ateneo, in base alle proposte della Commissione Ricerca, presieduta dal Prof. Garofalo e alle determinazioni del Consiglio di Amministrazione, procederà all'Assegnazione dei fondi di Ricerca Scientifica di Ateneo (ex quota 60%)

Come quest'anno, il riparto avverrà in base a criteri di produttività dei Ricercatori che risultino attivi dal punto di vista del numero di pubblicazioni scientifiche nel sito CINECA. La procedura utilizzata nell'anno in corso ha dato buoni risultati: si tratta di perfezionarla ulteriormente per premiare i diversi livelli di *performance*.

L'Ateneo darà sostegno alla gestione della procedura ed agli adempimenti successivi.

Il Copi continuerà il suo impegno con un'azione capillare presso i dipartimenti per cercare di stimolare la partecipazione, già significativa, come rilevato nel p.to 2.2.2, dei docenti ai bandi (v. *sub* 3.2.4.).

Continueranno le attività di promozione e sostegno alla creazione di *spin off* di Ateneo, di assistenza e sostegno alla proprietà intellettuale (brevetti, modelli di utilità, varietà vegetali etc).

La CRA sta stimolando la presentazione di candidature in previsione del nuovo bando per il rientro dei cervelli relativo ai giovani ricercatori a tempo

determinato, con titolo di dottore di ricerca da almeno sei anni e residenti da almeno tre anni all'estero, intitolato ora a Rita Levi Montalcini.

In vista degli adempimenti connessi alla VQR Anvur si proseguirà nella cooperazione tra la Commissione ricerca scientifica di Ateneo ed i dipartimenti in modo da sensibilizzare tutti i docenti al concetto di valutazione dei prodotti della ricerca.

3.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

a) Orientamento

Si intende potenziare il percorso efficacemente avviato nel 2011 volto a promuovere l'immagine e l'Offerta formativa del nostro Ateneo già dall'inizio dell'anno presso le Scuole Secondarie Superiori fornendo una sistematica informazione sui corsi di studio attivati presso i Dipartimenti e sui servizi innovativi erogati agli studenti.

Sarà necessario consolidare e rafforzare i rapporti già esistenti con le Scuole superiori estendendo le convenzioni in essere anche al territorio extra provinciale.

Va intrapreso un cammino in parallelo con le Scuole instaurando uno stretto legame con i docenti degli Istituti rivolto soprattutto a consolidare la preparazione di base degli studenti così da fornire già dagli ultimi anni della scuola quelle competenze necessarie per affrontare il percorso universitario.

A tal fine sono di grande importanza le risultanze dei test di accesso degli anni precedenti da comunicare alle rispettive Scuole per individuare le lacune e le carenze riscontrate nella preparazione dei ragazzi che hanno effettuato i test.

Particolare attenzione va riservata alla preparazione dei test di accesso, fondamentali per sondare il livello di preparazione dello studente e conseguentemente tarare anche gli eventuali corsi di supporto e di recupero da svolgere prima dell'inizio delle lezioni.

Fondamentale è anche l'esperienza di orientamento da svolgere presso l'Ateneo dando la possibilità agli studenti di avvicinarsi al mondo universitario in modo concreto, vivendo i laboratori e le strutture universitarie, assistendo a seminari e lezioni anche in vista degli sbocchi occupazionali che offre il territorio.

Sono già state calendarizzate nei mesi di febbraio/marzo 2012 le giornate di "Apertura" dei Dipartimenti per la presentazione dell'Offerta formativa 2012/13 ai maturandi.

Si intende ripetere l'esperienza del 2011 di promozione dell'Ateneo anche mediante la partecipazione a eventi organizzati sul territorio durante l'estate che richiamano molti giovani, potenziali utenti per la nostra Università, anche in collaborazione e con il supporto delle rappresentanze degli studenti.

Si programmeranno pertanto sin da gennaio p.v. le iniziative di promozione dell'Ateneo che si svolgeranno presso Santa Maria in Gradi a fine luglio e a settembre (giornate delle matricole) organizzando eventi e servizi stabili di informazione e diffusione della nostra Offerta formativa.

b) Placement

Per il 2012 gli obiettivi saranno quelli di rafforzare e potenziare le attività già sviluppate con successo nel corso del 2011.

Nel 2012 si intende proseguire la collaborazione con Italia Lavoro Spa nell'ambito del progetto FIXO – Azione 8 *placement*, dedicato allo sviluppo di servizi in favore dei dottorandi/dottori di ricerca che prevede l'accompagnamento dei destinatari selezionati verso: *outplacement* (collocazione in azienda), percorsi di trasferimento tecnologico, creazione *spin-off*.

Si darà corso all'intermediazione dell'Ateneo nel mondo del lavoro attraverso l'accreditamento a "clic lavoro", banca dati del Ministero del Lavoro. Tale operazione avviene tramite convenzione con il Portale *Soul*, realizzando il completamento delle attività operative connesse al sistema di *placement* e di orientamento al lavoro per laureandi e laureati e lavorando in rete con i servizi per l'impiego. Si crea così la Rete Regionale per il *placement*, l'innovazione dei servizi di orientamento e il miglioramento della comunicazione con il mondo del lavoro.

E' in progetto la realizzazione del terzo appuntamento con il *Career Day* di Ateneo previsto per il 09 maggio 2012, che è divenuto ormai un appuntamento annuale con le imprese nazionali e locali.

Saranno rafforzate le attività di *project work* con il coinvolgimento sempre più diffuso sia di aziende e enti sia dei dipartimenti.

Continuerà l'azione dello sportello di *placement* e quella di supporto all'organizzazione di *project work*, tirocini curriculari e tirocini *post-lauream* con l'obiettivo di una crescita quantitativa, possibile attraverso una più efficace promozione di strumenti e opportunità presso studenti e aziende. Va intensificato il servizio di gestione dei profili aziendali e di consulenza personalizzata per gli studenti, con riferimento al profilo di occupabilità, alla costruzione del CV, al supporto individuale, alla preparazione al colloquio di lavoro e all'analisi di eventuali esigenze formative.

Si lavorerà alla stesura di un rapporto a seguito della somministrazione di un questionario finalizzato al monitoraggio degli sbocchi occupazionali e professionali di coloro che hanno conseguito il dottorato negli anni 2009, 2010 e 2011. I risultati aiuteranno a valutare se e come finalizzare gli interventi all'interno dell'ateneo di *matching* Domanda/Offerta ed inserimento nel mercato del lavoro per dottorandi e dottori di ricerca.

Si vuole intensificare il rapporto con il tessuto economico e produttivo locale e con le PMI per la diffusione dei programmi e dei risultati della ricerca. Tale obiettivo si raggiungerà attraverso la distribuzione alle imprese di un questionario sull'Innovazione come strumento di rilevazione sintetica delle relazioni tra imprese e servizi dell'ateneo della Tuscia dedicati al trasferimento tecnologico (Ufficio ricerca e rapporti con le imprese), dell'orientamento all'innovazione ed in particolare all'innovazione di prodotto. A seguito della rilevazione statistica verrà pubblicata una guida ai servizi del Trasferimento tecnologico di Ateneo.

c) Altri servizi

Nel corso del 2012 si intende completare il progetto di digitalizzazione dei servizi a favore degli Studenti utilizzando le grandi potenzialità della piattaforma multimediale *Moodle* e riducendo al massimo i servizi erogati attraverso la Segreteria Studenti.

Proseguiranno le iniziative intraprese con il Comitato territoriale per l'Amministrazione Digitale in attuazione del protocollo sottoscritto nel 2010, in particolare si intende porre all'attenzione degli Enti del territorio uno studio di fattibilità per realizzare un'infrastruttura metropolitana, come già avvenuto in diverse città italiane, che consentirebbe, oltre all'abbattimento dei costi sostenuti dagli Enti per la fonia e trasmissione dati, un efficace ed efficiente sistema di interconnessione tra le Amministrazioni Pubbliche della Provincia anche in favore dell'utenza studentesca.

Per gli studenti disabili per il 2012 l'obiettivo è quello di riuscire a garantire il proseguimento dei servizi erogati nel 2011 e potenziarli laddove se ne manifestasse la necessità. In particolare in vista di nuovi bisogni che si vanno profilando come il riconoscimento dei Disturbi Specifici di Apprendimento contemplati nella legge 170/2010 e nelle Linee Guida attuative, allegata al D.M. 12.7.2011; verranno prese iniziative idonee ad accrescere tra il corpo docente la consapevolezza della necessità di adottare nelle verifiche e nelle prove di valutazione misure dispensative e/o strumenti compensativi, nei confronti di studenti affetti da Disturbi Specifici di Apprendimento.

Proseguirà la collaborazione sinergica con Laziodisu al fine di promuovere ulteriori servizi per gli studenti e sostenere le iniziative che favoriscono la mobilità internazionale e le attività culturali in genere. Saranno altresì garantiti i servizi di supporto psicologico e del difensore degli studenti.

d) Strutture

Nel corso dell'anno 2012 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

In particolare verranno realizzati i lavori edili ed impiantistici per la ristrutturazione dei locali, presso le varie strutture dell'Ateneo, ai fini della razionalizzazione degli spazi e della funzionalità dei nuovi Dipartimenti;

Presso l'edificio sede della ex Facoltà di Agraria sono previsti alcuni interventi di manutenzione straordinaria quali: la sostituzione degli infissi, il ripristino dei rivestimenti e delle tinteggiature esterne, la manutenzione straordinaria dell'Aula Magna con il rifacimento della pavimentazione, dei controsoffitti, dell'isolamento acustico delle pareti, dell'impianto di illuminazione, delle tinteggiature del condizionamento e degli arredi.

Presso il complesso di S. Maria del Paradiso è previsto il rifacimento dell'Aula Magna con la sostituzione delle sedute che, allo stato attuale, risultano completamente fatiscenti.

Per il miglioramento e l'adeguamento degli impianti e dei servizi ai fini del mantenimento delle condizioni di sicurezza, dell'aumento dell'efficienza e del conseguimento dell'accreditamento alla formazione per alcune strutture si

intende inoltre procedere ai seguenti interventi: realizzazione lavori ai fini dell'adeguamento a norma della cabina elettrica di trasformazione del complesso di Santa Maria in Gradi e per il potenziamento delle linee e delle utenze in particolare a servizio dell'Auditorium, completamento del rinnovamento e la riqualificazione delle centrali termiche procedendo alla ristrutturazione anche della centrale a servizio dell'immobile in via Emilio Bianchi, installazione di un gruppo elettrogeno presso la Facoltà di Agraria che in caso di emergenza possa garantire l'alimentazione elettrica almeno ad uno degli edifici; in collaborazione con il centro di calcolo, evoluzione del sistema fonia-dati dando corso a quanto deliberato dal C.d.A. nel mese di novembre.

Si provvederà inoltre, una volta ottenuti i necessari finanziamenti, ad effettuare il recupero della ex Caserma Palmanova mediante l'avvio delle procedure tecnico amministrative finalizzate al riutilizzo del complesso, alla progettazione definitiva delle infrastrutture presso il Campus Universitario e al progetto per il recupero dell'edificio "E" presso il complesso di S. Maria in Gradi.

e) Servizio Prevenzione e Protezione

Il Servizio Prevenzione e Protezione intende effettuare l'aggiornamento totale del Documento di Valutazione dei rischi anche alla luce della nuova organizzazione dei Dipartimenti e contestualmente mettere in atto in attuazione dell'articolo 30 del D. Lgs 81/08 un Sistema di Gestione della Sicurezza finalizzato al miglioramento dell'organizzazione della sicurezza nell'Ateneo.

Il Servizio Prevenzione e Protezione intende inoltre promuovere attività di formazione rivolta non solo al personale dell'Ateneo ma anche all'esterno mediante l'organizzazione di seminari e convegni e affrontando temi della sicurezza specifici per settori di attività.

3.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione

La Legge 30.12.2010, n. 240 ribadisce in più parti che le Università sono tenute a sostenere e a favorire i programmi di internazionalizzazione; l'Ateneo della Tuscia, sempre sensibile alle iniziative sul piano internazionale, intende potenziare ulteriormente questo settore.

La mobilità internazionale in entrata, già in forte crescita rispetto agli anni precedenti, aumenterebbe maggiormente se l'offerta didattica prevedesse interi *curricula* in lingua inglese. Pertanto sono in corso iniziative al riguardo per il prossimo anno.

La realizzazione dei due progetti *Erasmus Mundus* nei quali è coinvolto l'Ateneo della Tuscia in qualità di partner, le cui attività di mobilità inizieranno nel corso del 2012, contribuirà a rafforzare tale incremento in entrata.

La maggiore disponibilità di borse per docenti (n. 12) finanziate dall'UE nell'ambito del Programma Settoriale Erasmus concorrerà ad aumentare gli scambi internazionali del corso del 2012.

In relazione alla mobilità Erasmus si registra una evidente difficoltà da parte delle famiglie, soprattutto in questo delicato momento finanziario, a sostenere la mobilità internazionale dei propri figli nonostante la borsa messa a

disposizione finora dell'Ateneo e dall'UE (rispettivamente € 230 mensili e € 142 mensili). Si è pertanto previsto un aumento dell'importo messo a disposizione dell'Ateneo.

Saranno intensificati i rapporti con atenei europei ed extraeuropei partner per l'istituzione di titoli congiunti (con Università della Polonia e dei Paesi Bassi sono già stati avviati discorsi concreti in tal senso) e saranno proposti, in collaborazione con l'Ufficio Offerta Formativa e Orientamento in entrata, degli accordi per dottorati internazionali in cotutela. Si cercherà di coinvolgere in questo importante progetto tutti i corsi di studio.

Anche grazie alle continue richieste di partner stranieri organizzatori di fiere od eventi, è possibile diffondere all'estero le informazioni in lingua inglese sulla nostra offerta formativa. Si auspica un aumento del numero delle iscrizioni degli studenti stranieri, europei e non. A tal fine, per favorire l'iscrizione di studenti stranieri ai corsi di laurea magistrale, si sta verificando la fattibilità di istituire borse di studio in sinergia con Laziodisu a copertura totale o parziale delle spese di vitto e alloggio.

Proseguirà la collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) e saranno raddoppiate (da 4 a 8) le borse di studio offerte dal consorzio statunitense da spendere presso le proprie sedi internazionali.

Nel corso del 2012 saranno programmate anche delle giornate divulgative volte a stimolare e sensibilizzare i docenti verso maggiori attività di ricerca internazionale finanziate dall'UE o da altre fonti di finanziamento. A tal fine saranno organizzate giornate informative in collaborazione con APRE (Agenzia per la promozione della Ricerca Europea) sulle tematiche di maggior interesse nell'ambito del VII PQ.

All'interno dell'Ufficio Mobilità e Cooperazione Internazionale continueranno nel 2012 le attività del COPI - Coordinamento Progetti Internazionali - ossia l'unità operativa volta a favorire la partecipazione dell'Ateneo della Tuscia ai programmi di finanziamento dell'Unione Europea.

Nel 2012 ci si concentrerà sull'attivazione e sul consolidamento del Coordinamento di Ateneo per la Ricerca Europea. A tale scopo saranno organizzate visite ai dipartimenti per offrire il massimo supporto per la presentazione dei progetti europei, per informare sui bandi aperti e sulle potenzialità dell'Ateneo.

Priorità sarà data alle opportunità offerte dal VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico ma non saranno trascurate altre linee di finanziamento in attuazione alle politiche dell'Unione Europea.

Il COPI sta attualmente collaborando alla fase di preparazione di 7 progetti. Al fine di presentare progetti IP (*Intensive Programme*) nell'ambito del Programma Settoriale *Erasmus* sono stati contattati diversi docenti dell'Ateneo.

Il COPI, inoltre, partecipa attivamente alla gestione dei seguenti progetti: "RIAIPE III" nell'ambito del Programma ALFA III, "*Global Food Law and Quality (GFLQ)*" nell'ambito del Programma Erasmus Intensive Programme; "Integra Mente" nell'ambito del Fondo Europeo per l'Integrazione - Azione 2.

Con la Fondazione OMNIA e l'Università di *Cluj Napoca* (Romania) è stato proposto alla CE nel 2011 un progetto per la creazione a Viterbo di un

European Integrated University Centre (EIUC), un esempio europeo di integrazione culturale, didattica e di ricerca per studenti provenienti da diversi paesi. Il progetto è oggetto di discussione all'interno della Commissione e potrebbe essere finanziato ed iniziare le proprie attività, con il supporto del COPI, nel 2012.

Infine il COPI si occuperà del continuo aggiornamento del sito di Ateneo in lingua inglese.

3.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno

L'Amministrazione per il 2012 si confronta con il nuovo assetto che scaturisce dall'emanando decreto legislativo previsto dall'art.5, c. 1 della legge 240/2010 in materia di piano economico-finanziario triennale e programmazione del personale.

L'Ateneo, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, dovrà predisporre a regime un bilancio unico di previsione triennale nel quale deve tener conto dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale ai sensi dell'art. 1 *ter* del D.L. 7/2005 convertito nella legge 43/2005.

Il piano triennale deve essere finalizzato ad assicurare in primo luogo la sostenibilità delle spese di personale mantenendo un'adeguata distanza dal limite del 80% rapportando le spese di personale complessivamente sostenute (spese fisse, spese per personale a t.d., fondi della contrattazione integrativa e spesa per docenti a contratto) nell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse riscosse. Va in secondo luogo assicurato nell'arco di un triennio l'equilibrio nella composizione dell'organico del personale docente e ricercatore nel rispetto delle percentuali previste dalla normativa (professori di I fascia max 40% dei professori di I fascia + II fascia); in terzo luogo va garantito il rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e il personale docente e ricercatore entro il valore di 0,9.

Sarà pertanto necessario a tal fine verificare previamente la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo, con il dimensionamento del rapporto studenti/docenti, al fine di garantire la razionalizzazione della spesa di personale e la sua sostenibilità nel tempo oltre al mantenimento dell'equilibrio sopra riportato nella composizione dei ruoli.

Il reclutamento di personale docente sarà previamente finalizzato al rispetto nei corsi di studio dei requisiti di docenza di cui al D.M. 17/2010. Sarà potenziato il ricorso alla figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24 della legge 240/2010 e promosse procedure per Rientro dei Cervelli (bando Rita Levi Montalcini).

In materia di reclutamento va tenuto presente che la legge 240/2010 prevede l'introduzione di un sistema di valutazione *ex post* delle politiche di reclutamento, cui è correlata una quota non superiore al 10% del FFO; i meccanismi di valutazione sono fondati su: la produzione scientifica dei professori e dei ricercatori, successiva alla loro presa di servizio ovvero al passaggio a diverso ruolo, la percentuale di ricercatori td che hanno trascorso

l'intero percorso di dottorato e post-dottorato nella medesima università, la percentuale dei professori reclutati da altri atenei, la percentuale dei professori e ricercatori in servizio responsabili scientifici di progetti di ricerca internazionali e comunitari, il grado di internazionalizzazione del corpo docente.

In attuazione di quanto previsto dall'art.29,c.19 della legge 240/2010 saranno attivate le procedure per la ripartizione tra i docenti delle risorse trasferite dal MiUR per questo specifico intervento secondo criteri di merito accademico e scientifico.

Eventuale reclutamento di personale tecnico-amministrativo potrà avvenire solo nel rispetto delle disposizioni citate e a seguito del completamento della riorganizzazione di tutte le strutture che produrrà in molti casi una diversa allocazione e quindi una razionalizzazione del personale. Le assunzioni saranno comunque finalizzate a potenziare quei settori strategici individuati nella recente riorganizzazione, laddove i posti delle relative strutture non trovino copertura a seguito delle procedure di mobilità interna previste dalla normativa vigente.

La politica del personale sarà caratterizzata anche quest'anno da una forte attenzione alla formazione. La formazione, visti gli ulteriori tagli previsti dalla normativa vigente, sarà realizzata, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale, mediante la predisposizione di un programma annuale definito in base alle diverse esigenze e utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale t.a. in possesso di specifica professionalità. Sarà altresì replicata la procedura già utilizzata finora che prevede la partecipazione del personale alle lezioni nell'ambito dei corsi di studio che si svolgono presso i nostri Dipartimenti, tenuto conto del livello di qualificazione dei docenti e l'economicità della soluzione.

Sarà altresì largamente potenziato lo strumento della formazione *on line* attraverso utilizzo della piattaforma *Moodle* o dell'*e-learning* mediante il sistema *Streaming*.

Nel 2012 entrerà in funzione pienamente il sistema Welfare di Ateneo che prevede appositi stanziamenti in bilancio di risorse destinate alla copertura di servizi sociali e di specifici interventi a favore del personale.

In merito agli adempimenti di cui al d.lgs. 150/2010 ed al progetto CAF (*Common Assessment framework*), nel 2012 sarà apportata qualche lieve integrazione al Piano delle *performance* 2011-2013.

4. QUADRO RIASSUNTIVO DEL BILANCIO

Come di consueto lo schema del bilancio di previsione viene sintetizzato ed esposto in macro aggregati con un confronto dei bilanci di previsione varati negli ultimi anni (vedi tabella). Lo scopo è quello di presentare in modo sinottico l'incidenza percentuale di alcune di queste macro-aree, particolarmente qualificanti per la vita e per lo sviluppo dell'Ateneo. Si precisa che sono escluse le partite di giro e gli avanzi vincolati riassegnati in sede di bilancio di previsione (vedi gli schemi che accompagnano il bilancio).

Si precisa che, stante il decentramento amministrativo e gestionale dei fondi di ricerca, che vengono introitati direttamente dai centri di spesa A

(abbreviati CSA), non è ovviamente possibile, in questa sede, indicare a livello di Ateneo i flussi finanziari relativi. Nel prospetto vengono riportate delle stime per memoria, indicate nella stessa misura degli scorsi anni in modo da non influenzare le percentuali delle restanti macro voci.

Sul versante delle entrate, quelle dal MiUR rappresentano poco meno dell'80%. Da notare che nel 2012, per la prima volta dal 2009, si rileva un incremento della percentuale e ciò malgrado la riduzione comunque prevista del FFO di sistema.

Stabili nei valori assoluti negli ultimi due anni le entrate per tasse e contributi studenteschi, comprensive delle quote in entrata e in uscita derivanti dalle convenzioni con il mondo militare (esclusa SSE). Si segnala che nel 2012 la previsione è pari a quella iscritta nel bilancio di previsione iniziale del 2011. Le altre entrate iscritte risultano in decremento rispetto al 2011 invertendo così l'andamento degli ultimi anni.

Continua la riduzione delle uscite per voci stipendiali fisse (72%) e anche delle altre spese di personale, previste in diminuzione rispetto al valore del 2011. Continua la ripresa delle spese di funzionamento e gestione, essendo passate dal 7,51% del 2009 al 9,43% del 2012. In lieve incremento rispetto al 2011 le uscite collegate ad interventi per gli studenti, voce ad elevata priorità, mentre risultano ridotti ancora rispetto al 2011 gli stanziamenti per supplenze e contratti di insegnamento. Stabile l'assegnazione per le spese connesse alla sicurezza (247.000 euro). Gli accantonamenti prudenziali a fondo riserva, ammortamento e rischi sono stati aumentati in maniera consistente rispetto al 2011 a motivo dell'aumentata incertezza del contesto generale.

Il totale delle voci per la ricerca nel bilancio dell'Amministrazione centrale, a parte le voci stimate iscritte per memoria e del fondo per la ricerca di Ateneo che potrà essere iscritto in corso d'anno, rimane pressoché stabile sui valori del 2011.

Da segnalare infine che gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili si incrementano notevolmente, quasi esclusivamente con riferimento agli interventi edilizi.

	BILANCIO DI PREVISIONE 2009		BILANCIO DI PREVISIONE 2010		BILANCIO DI PREVISIONE 2011		BILANCIO DI PREVISIONE 2012	
ENTRATE (escluse partite di giro)	%		%		%		%	
FFO MIUR	38.870.393,00	79,47	38.461.585,48	78,90	36.497.287,79	77,98	36.763.881,86	78,78
Miur altre assegnazioni	412.854,00	0,84	374.994,00	0,77	324.994,00	0,69	450.250,00	0,96
Miur cofin prog ricerca (stima) *	1.032.913,00	2,11	1.032.913,00	2,12	1.032.913,00	2,21	1.032.913,00	2,21
Entrate contributive	7.300.000,00	14,92	7.400.000,00	15,18	7.400.000,00	15,81	7.400.000,00	15,86
Entrate CSB ricerca (stima) *	233.929,00	0,48	233.929,00	0,48	233.929,00	0,50	233.929,00	0,50
Altre entrate	1.062.090,00	2,17	1.246.610,19	2,56	1.312.951,82	2,81	784.756,63	1,68
Totale entrate escluso avanzo, partite di giro	48.912.179,00	100,00	48.750.031,67	100,00	46.802.075,61	100,00	46.665.730,49	100,00
USCITE (escluse partite di giro)								
Totale spese previste personale di ruolo	37.012.968,58	74,10	37.716.163,08	75,15	35.299.316,05	72,95	34.624.994,80	72,01
Totale altre spese personale previste	2.802.681,98	5,61	2.176.548,62	4,34	2.874.405,31	5,94	2.497.264,52	5,19
Spese previste attività istituzionale	434.097,80	0,87	417.128,00	0,83	371.008,07	0,77	321.468,08	0,67
Spese previste funzionamento e gestione strutture	3.750.488,38	7,51	4.000.013,19	7,97	4.333.649,17	8,96	4.534.873,94	9,43
Interventi a favore degli studenti (borse studio, ...)	1.179.783,43	2,36	1.175.003,95	2,34	940.022,91	1,94	940.838,00	1,96
Stanziamiento a fondo riserva-rischi-ammortamento	180.000,00	0,36	280.000,00	0,56	500.000,00	1,03	900.000,00	1,87
Totale stanziamento sicurezza e altre assegnaz. in attesa utilizz.	1.020.000,00	2,04	1.109.312,16	2,21	796.000,00	1,64	427.000,00	0,89
Dotazioni e altre esigenze di funz. strutture decentrate	1.389.224,05	2,78	1.335.122,55	2,66	1.315.467,00	2,72	1.325.618,00	2,76
<i>Ricerca Centri di spesa B (stima) *</i>	<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>		<i>233.929,00</i>	
<i>Fin.to Miur prog. Ric. 40% (stima) *</i>	<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>		<i>1.032.913,00</i>	
<i>Cofinanz. assegni ricerca (F.S.1.01.09)</i>	<i>234.000,00</i>		<i>234.000,00</i>		<i>221.373,00</i>		<i>221.373,00</i>	
<i>Stanz. ricerca di Ateneo ex 60%</i>								
<i>Stanziamiento per attività archeologica</i>	<i>44.171,00</i>		<i>44.171,00</i>		<i>44.171,00</i>		<i>44.171,00</i>	
<i>Cofinanziamento Prin da bilancio</i>	<i>180.000,00</i>		<i>180.000,00</i>					
Totale ricerca amm.ne centrale (stima)	1.725.013,00	3,45	1.725.013,00	3,44	1.532.386,00	3,17	1.532.386,00	3,19
Spese per interventi edilizi e acquisizione beni mobili (F.S.3.01 - F.S.3.02 - F.S. 3.03)	252.000,00	0,50	79.700,00	0,16	283.080,00	0,58	829.635,00	1,73
Altre spese (quote ades. - Imposte , CUS, CRUT,oneri fin)	201.600,00	0,40	171.700,00	0,34	145.400,00	0,30	149.700,00	0,31
		100		100,00		100,00		100,00
* riportate in analogia con i preced. esercizi								

Vista la consistente modifica organizzativa che ha riguardato Dipartimenti e Centri dell'Ateneo e non disponendo ancora dei dati ufficiali delle performance rilevate in sede di assegnazione del FFO 2011, il Documento di indirizzo dei Centri di spesa, con il quale si dà conto della ripartizione delle risorse, verrà elaborato all'inizio del 2012.

Viterbo, 19 dicembre 2011

f.to IL RETTORE
Prof. Marco Mancini