

RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO AL BILANCIO 2015

La presente relazione accompagna il bilancio di Ateneo 2015, adottato ai sensi dell'art 6 del vigente Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, emanato con D.R. n. 875/2013 del 03.10.2013.

La relazione è articolata in quattro paragrafi; nel primo paragrafo, dopo una breve introduzione sul contesto normativo e contabile, sono enunciati gli obiettivi strategici e le linee di indirizzo politico; nel secondo paragrafo viene effettuata una ricognizione sul conseguimento degli obiettivi relativi all'anno 2014; nel terzo paragrafo sono illustrate le singole attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi delineati nel primo paragrafo; nel quarto paragrafo sono esposti, in maniera sintetica, gli elementi più qualificanti dello schema del nuovo bilancio, accompagnati da alcune indicazioni numeriche e percentuali.

1. IL QUADRO NORMATIVO, CONTABILE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

1.1. Quadro normativo

Il contesto normativo in cui si inquadra il bilancio 2015 è caratterizzato dal consolidamento dell'ordinamento scaturito dalla Riforma del Sistema universitario, riforma avviata dalla Legge 240/2010 e proseguita a seguito dell'entrata in vigore dei Decreti legislativi attuativi, dello Statuto di Ateneo e dei Regolamenti di Ateneo, che hanno recepito le novità introdotte dalle disposizioni nazionali citate.

In particolare, va segnalato che, a decorrere dal 2015, entra in vigore per 'tutto' il sistema universitario il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e il bilancio unico di Ateneo, sistema adottato dal nostro Ateneo già nel 2014. Al riguardo, si evidenzia che nel 2014 sono stati pubblicati due dei Decreti ministeriali attuativi del d.lgs. 18/2012 (16 gennaio 2014, n.21 - *Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi* e 14 gennaio 2014, n.19 - *Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*). Il bilancio unico, secondo quanto previsto dal d.lgs.18/2012, è volto a garantire la trasparenza e l'omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili, a consentire l'individuazione della situazione patrimoniale, la valutazione dell'andamento complessivo della gestione e la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Nel corso del 2014 è stato adottato il D.M. 14 febbraio 2014, n.104 *Indicatori e Parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle università 2013-2015*, sulla base del quale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il Programma triennale di cui all'art.1 *ter*, comma 1 della legge 43/2005, nel rispetto delle Linee guida definite con D.M. 15 ottobre 2013, n. 827.

Il contesto normativo è, altresì, caratterizzato dal complesso di adempimenti previsti dal sistema AVA (D.lgs. 19/2012), quelli della Legge 190/2013 sulla prevenzione della corruzione nonché quelli correlati al d.lgs.

33/2013 in materia di trasparenza amministrativa e al d.lgs. 150/2009 in merito al ciclo della *performance*.

Per quanto riguarda la normativa che disciplina i sistemi di finanziamento, il costo *standard* e il reclutamento, il Sistema universitario è in attesa dell'adozione, entro fine anno, di alcuni decreti di particolare rilevanza strategica per gli Atenei:

- Decreto di riparto del FFO 2014 (in corso di registrazione alla Corte dei Conti)
- Decreto interministeriale che disciplina il Costo *standard* (in corso di registrazione alla Corte dei Conti)
- DPCM concernente l'assegnazione dei punti organico per il 2014 che deve ottenere il parere della Ragioneria dello Stato.

Si rileva, al riguardo, l'estrema difficoltà da parte degli Atenei di adottare le proprie politiche di programmazione e gestione in un quadro normativo e finanziario di assoluta criticità e incertezza.

La nostra Università si accinge, pertanto, ad approvare il bilancio per l'esercizio 2015 senza essere in possesso di tutti gli elementi conoscitivi essenziali e imprescindibili per una corretta pianificazione degli obiettivi e delle correlate attività per il prossimo anno.

Per queste ragioni si intende seguire un approccio orientato alla prudenza che consenta di mettere in sicurezza l'andamento economico-finanziario per il 2015 e di assicurare il rispetto e l'integrità dei principali indicatori di gestione, alcuni dei quali, come l'andamento della spesa per il personale, presi in esame anche dal MIUR per l'allocazione delle risorse.

Per quanto riguarda, in particolare, la previsione delle entrate, per quelle relative al Fondo di Finanziamento ordinario, che rappresentano il 76,62% del totale, è stata stimata una riduzione rispetto ai valori degli anni precedenti, sia in termini percentuali che assoluti (circa 4% in meno rispetto alla previsione 2014).

Prima di passare ad esaminare gli obiettivi strategici 2015, occorre richiamare, in maniera sintetica, l'attuale sistema di ripartizione del FFO, atteso che i criteri ed i parametri su cui si fonda orientano inevitabilmente le politiche di programmazione dell'Ateneo.

A seguito dell'entrata in vigore dell'art.6 del cosiddetto 'decreto del fare' (D.L. 21 giugno 2013, n.69, convertito con modificazioni nella Legge 9 agosto 2013, n. 98 rubricato "*Semplificazione del sistema di finanziamento delle università e delle procedure di valutazione del sistema universitario*", la quota del Fondo per il finanziamento ordinario delle università destinata alla promozione e al sostegno dell'incremento qualitativo delle attività delle università statali e al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, di cui all'articolo 2 del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, è determinata in misura non inferiore al 18 per cento per l'anno 2015 e al 20 per cento per l'anno 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2 per cento e fino ad un massimo del 30 per cento. Di tale quota, almeno tre quinti sono ripartiti tra le università sulla base dei risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e un quinto sulla base della valutazione delle politiche di reclutamento, effettuata a cadenza quinquennale dall' ANVUR.

Inoltre, al fine di semplificare il sistema di finanziamento delle università, a decorrere dall'esercizio finanziario 2014 i mezzi finanziari destinati dallo Stato per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario confluiscono nel Fondo per il finanziamento ordinario.

Alle predette disposizioni del *'Decreto del fare'* si affiancano quelle del D.M. 15 ottobre 2013, n. 827. In particolare l'art. 5 del decreto delinea la programmazione finanziaria per il triennio 2013/2015 prevedendo le voci del Finanziamento statale (F.F.O. + Programmazione triennale). Al netto della quota destinata alla programmazione e a interventi specifici (totale max 5% del totale F.F.O.), **alla quota relativa alla didattica, espressa attraverso il cosiddetto Costo standard per studente 'regolare' e ai risultati della didattica, corrisponde una percentuale che va da un minimo del 75% a un massimo del 85%; alla quota della ricerca, espressa attraverso i risultati della ricerca e la valutazione delle politiche di reclutamento, corrisponde una percentuale pari a max 14,4%.**

Il costo *standard* unitario di formazione è stato introdotto dall'art.5, c.4, lettera f) della Legge 240/10 e dall'art 2, comma 1, lettera d) del D.lgs 49/2012. Le norme richiamate prevedono la correlazione della parte di risorse non assegnate ai sensi dell'art. 2 del D.L.180/2008, convertito nella Legge 1/2009 al costo *standard* unitario di formazione.

L'art. 8 del D.lgs. 49/2012 definisce il costo *standard* per studente come *'Il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenuto conto della tipologia di corso di studio, delle dimensioni dell'Ateneo e dei differenti contesti economici territoriali e infrastrutturali in cui opera l'Università'*.

1.2. Quadro contabile

Nell'esercizio 2014, l'Ateneo ha proseguito il percorso pluriennale di implementazione della contabilità economico-patrimoniale.

Lo slittamento del termine di avvio del nuovo sistema contabile disposto dall'art. 6, comma 2, del decreto legge 30 dicembre 2013 n. 150, ha consentito di ritardare le attività programmate curando la qualità dei processi amministrativo-contabili di supporto all'avvio del sistema.

Si è, pertanto, proceduto ad effettuare un lavoro di riconciliazione dei saldi di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2013, definiti in regime di contabilità finanziaria, con i saldi di apertura del nuovo bilancio unico di Ateneo, nella prospettiva del principio di competenza economica. Tale attività, avviata nel 2013, è proseguita nel 2014 operando, tra l'altro, una riconciliazione delle partite contabili relative ai trasferimenti interni, al fine di assicurare una determinazione del patrimonio netto iniziale scevra da disallineamenti tra Amministrazione Centrale e gli altri Centri di spesa.

Il processo di riforma contabile per pervenire al bilancio unico ha inciso profondamente anche nel sistema di controllo dei flussi di cassa e, come sarà più chiaro fra poco, in quello di gestione delle risorse finanziarie.

A partire dal 1.1.2014 si è determinata l'unificazione, sul piano contabile, di tutti i flussi di tesoreria prodotti dall'Amministrazione Centrale e dai Centri di spesa, ai fini della rappresentazione di un valore riferito all'intero Ateneo. Tale

processo non comporta normalmente particolari implicazioni nei casi in cui il sistema contabile consente di produrre contemporaneamente sia un'informativa di sintesi, valida per la rappresentazione nello stato patrimoniale, sia di carattere analitico (per ciascun Centro di Spesa), utile ai fini gestionali. Nel caso del nostro Ateneo, invece, la soluzione tecnica offerta dall'istituto cassiere Carivit rispetto alle possibilità del sistema informativo in uso - CIA (Contabilità integrata di Ateneo) del consorzio CINECA - ha consentito di determinare (a partire dal 2014) esclusivamente un'informativa unitaria, senza permettere la disaggregazione dei dati della giacenza di cassa e dei suoi movimenti rispetto ai vari centri di spesa (che li hanno prodotti).

Questa circostanza ha determinato notevoli implicazioni sul piano gestionale, considerando che con la nuova impostazione, avviata nel 2014, un centro di spesa non può più conoscere l'ammontare del suo fondo cassa e monitorare le movimentazioni in entrata ed uscita utilizzando i dati offerti dal sistema contabile, poiché questi si riferiscono all'intero ateneo.

Per superare questa evidente limitazione e consentire di governare l'equilibrio finanziario generale nel rispetto dell'autonomia dei Centri di spesa, si è dapprima deciso di autorizzare i centri ad assumere impegni esclusivamente nei limiti della dotazione di cassa di loro pertinenza. Tale vincolo è stato aggiornato nel corso dell'anno tenendo conto dell'implementazione di un apposito sistema di controllo su base extra-contabile, basato sulla produzione di *report* mensili riguardanti incassi e pagamenti dei centri con responsabilità di spesa. I flussi mensili sono stati consolidati a livello centrale, attuando contemporaneamente una verifica di compatibilità della spesa rispetto al cosiddetto "fabbisogno di cassa" che, su base annuale, MEF e MIUR determinano per il nostro Ateneo.

1.3. Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle *Linee guida generali* del 4 luglio 2014, inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione di Ateneo.

Le Linee guida sono state definite dal Rettore sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della Programmazione triennale sopra richiamata. Nelle Linee guida sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione, tenuto altresì conto degli altri documenti di programmazione triennali adottati dal Consiglio di Amministrazione (Piano della *Performance* 2014/2016, approvato il 31 gennaio 2014, e Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 5 marzo 2014 nell'ambito del Sistema AVA).

Le Linee-guida generali dell'Ateneo per l'esercizio 2015 sono strettamente collegate a quelle definite per il 2014 al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale.

L'individuazione degli obiettivi prioritari di gestione, come si diceva, tiene conto del quadro strategico complessivo definito dal Piano della *Performance* 2014-2016, nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'Ateneo, nonché

dalla Programmazione triennale di cui all'articolo 1-ter del Decreto-legge 31 gennaio 2005.

Al fine di garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, le Linee-guida riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

La logica a cascata prevista nel Piano della *Performance* va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l'orizzonte strategico per le strutture decentrate.

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Gli obiettivi della didattica sono concentrati sull'incremento percentuale dei crediti formativi conseguiti dagli studenti nell'anno, sull'internazionalizzazione dei corsi di studio, sul miglioramento della valutazione degli studenti e sulla razionalizzazione dell'offerta formativa. Buona parte di questi obiettivi costituiscono la base della citata programmazione triennale. All'obiettivo citato relativo all'incremento dei CFU va affiancato, alla luce della normativa sopra citata, l'aumento delle matricole in modo da garantire un aumento significativo degli studenti 'regolari'.

L'Ateneo deve orientare sempre più i propri corsi di studio verso un'offerta formativa di qualità, mirando a migliorare la soddisfazione degli studenti e degli *stakeholder* (famiglie, imprese, mondo del lavoro). I corsi di studio devono essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea. La progettazione e la revisione dei corsi di studio devono tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in un percorso virtuoso di analisi, valutazione e miglioramento continuo. Occorre anche prestare massima attenzione al rispetto dei requisiti minimi qualitativi e quantitativi di docenza, avviando una razionalizzazione dell'offerta formativa che tenga conto della necessità di rendere più funzionale e sostenibile i percorsi formativi con la composizione qualitativa e quantitativa del corpo docente. Le prestazioni dei corsi di studio devono essere coerenti con l'impegno economico e finanziario richiesto da ciascun corso. Va infine rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti internazionali.

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul miglioramento dei parametri legati alla valutazione della VQR, per consolidare e rafforzare le ottime *performance* registrate in alcune aree nonché migliorare e sostenere le aree più deboli, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai dipartimenti. Vanno rafforzate le iniziative per l'accesso ai nuovi programmi europei, come *Horizon 2020*, per tutte le aree di ricerca. Sul fronte del trasferimento tecnologico devono essere incrementate le iniziative volte a potenziare la brevettazione e la creazione di nuovi *spin off*.

Tra gli obiettivi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario, insieme al contenimento della spesa, alla digitalizzazione dei processi ed al rispetto degli obiettivi di trasparenza. In particolare occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento. Vanno anche premiate tutte le azioni volte a contenere i consumi e le altre spese di natura comprimibile.

Di seguito sono analiticamente indicati gli obiettivi e gli indicatori. I *Target*, come lo scorso anno, saranno inseriti a valle dell'iter di programmazione di cui all'art.6 del RAFC, per consentire all'Amministrazione una scelta ponderata che sia collegata alle proposte dei Centri di Spesa e coerente con gli obiettivi di Ateneo, nell'ambito di una logica di interlocuzione bi-direzionale.

| DESCRIZIONE OBIETTIVO | INDICATORI | TARGET |
|--|---|--------|
| AREA STRATEGICA DIDATTICA | | |
| Miglioramento domanda di formazione ponderata | Studenti iscritti regolari ponderati attivi nell'a.a. 2015/2016 che conseguiranno almeno 12 crediti nell'anno solare 2015 (indicatore A1 del FFO) | |
| Miglioramento del rapporto CFU acquisiti e previsti | Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2015 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2015/16 (per area) (indicatore A2 - FFO) | |
| Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti | Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur) nell'a.a. 2015/16 | |
| Miglioramento della copertura dei SSD basi e caratterizzanti con professori di ruolo | Numero di SSD basi e caratterizzanti coperti con professori di ruolo | |
| Razionalizzazione e qualificazione dei Corsi di studio | Numero corsi di studio da attivare nell'a.a. 2015/16 Numero insegnamenti da attivare nell'a.a. 2015/16 | |
| Formazione in modalità e-learning | Numero di singoli insegnamenti erogati in modalità e-learning 2015/16 | |
| Miglioramento livello internazionalizzazione nella didattica | Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità internazionale (a.a. | |

| | | |
|--|---|--|
| | 2015/2016) | |
| Potenziamento della mobilità internazionale | Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> | |
| Attrazione di studenti stranieri iscritti | Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti | |
| Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera | Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera | |
| Potenziamento <i>placement</i> | Tasso di occupazione a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale | |
| Incremento numero di studenti iscritti che hanno avviato uno stage formativo | Percentuale di studenti iscritti che hanno avviato uno <i>stage</i> formativo | |
| AREA STRATEGICA RICERCA | | |
| Miglioramento performance VQR: MIGLIORAMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA RICERCA E DEGLI OBIETTIVI DI TERZA MISSIONE | Miglioramento performance di Ateneo secondo modalità definite dal Ndv sentita commissione ricerca (SI/NO) | |
| Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali | Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, peer review,..) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici) | |
| Aumento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza | a) Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2015 a) Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura (Ateneo/dipartimenti nell'a.s. 2015) a) Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2015 | |
| Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca | a) Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2015 b) Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2015 Indicatore = 0.5*a + 0.5*b | |
| Rafforzamento dell'alta | Numero di studenti di | |

| | | |
|---|--|--|
| formazione | dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2015 | |
| Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico | <ul style="list-style-type: none"> a) Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2015 b) Numero di spin- off costituiti nell'a.s. 2015 | |
| Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo <i>standard</i> internazionali | Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, <i>peer review</i> ,..) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici) | |
| AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI | | |
| Equilibrio finanziario | Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013 | |
| Contenimento spesa di personale | Grado di indebitamento | |
| Razionalizzazione e contenimento spesa acquisti seriali di Ateneo | Spesa per acquisti di Ateneo | |
| Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali | <ul style="list-style-type: none"> - eventi corruttivi - <i>compliance</i> delle procedure - richieste di Accesso civico | |
| Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile | Realizzazione di iniziative | |
| Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente | Indicatori soddisfatti (Bussola della trasparenza) | |
| Miglioramento grado di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti | Numero di processi dematerializzati | |
| Revisione sito di Ateneo e dei Dipartimenti uniformando la grafica, anche al fine di garantire unitarietà dell'immagine e dell'identità dell'Ateneo e per favorire l'utenza nella ricerca delle | SI/NO | |

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| informazioni. | | |
| Miglioramento dei servizi agli studenti sul portale | Questionario soddisfazione studenti | |

** i target saranno definiti in sede di adozione del Piano della performance 2015/2017, sulla base delle proposte pervenute dalle strutture dipartimentali, previa eventuale revisione di alcuni obiettivi relativi all'area strategica didattica, alla luce dell'emanando D.I. sul costo standard.*

Nel paragrafo 3) sono illustrati nel dettaglio gli obiettivi sopra indicati e le azioni programmate ad essi connesse.

2. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2014

2.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

2.1.1 L'ordinamento

Nel corso del 2014 è stato completato l'adeguamento della normativa interna alle disposizioni di legge inerenti al Sistema universitario nel suo complesso (con particolare riferimento alla Legge n. 240/2010 del 30 dicembre 2010 e Decreti ministeriali attuativi) e alle prescrizioni dello Statuto di Ateneo.

In particolare, sono stati emanati i seguenti Regolamenti: *"Regolamento per l'attribuzione delle risorse di cui all'articolo 29, comma 19, Legge n. 240/2010"*, *"Regolamento del sistema museale di Ateneo"*, *"Regolamento didattico di Ateneo"* e *"Regolamento di funzionamento del Dipartimento DEB"*.

E' stato altresì adottato il *"Codice di comportamento"*.

Sono state apportate modifiche ai seguenti Regolamenti: *"Regolamento sulle agevolazioni per l'iscrizione ai corsi di studio universitari dei dipendenti"* e *"Regolamento Generale di Ateneo"*.

Sono in fase di approvazione il *"Regolamento di funzionamento del Dipartimento DIBAF"*, il *"Regolamento del Sistema bibliotecario di Ateneo"*, il *"Regolamento per la gestione degli orti urbani"* e la modifica al *"Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità"*.

Si è reso necessario provvedere, durante l'anno 2014, anche alla modifica, in due occasioni, del *"Manuale di amministrazione"*.

Le attività connesse all'adozione e alla modifica dei Regolamenti sono svolte dall'Amministrazione grazie anche al coinvolgimento diretto del Personale che può, mediante il *Forum* presente sul sito di Ateneo, proporre modifiche ai Regolamenti vigenti e/o formulare osservazioni sui nuovi testi dei Regolamenti, prima della relativa approvazione da parte degli Organi deputati. Questo sistema di consultazione preventiva del Personale garantisce la massima partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo nelle fasi di predisposizione delle normative che regolano tutte le attività della nostra Università.

La normativa di Ateneo è resa fruibile mediante il costante aggiornamento della sezione *"Normativa"* presente sulla *homepage* del sito di Ateneo.

L'Avvocatura di Ateneo, oltre a garantire quotidianamente la divulgazione

e l'aggiornamento normativo e giurisprudenziale agli Uffici, offre consulenza giuridica sia alle strutture dell'Amministrazione centrale sia a quelle periferiche. L'assistenza giuridica prestata alle Strutture dell'Ateneo ha riguardato l'applicazione e l'interpretazione della normativa universitaria, sia per ciò che riguarda il personale di ruolo che gli studenti, oltre che la materia degli appalti e il diritto amministrativo in generale.

L'Avvocatura ha, altresì, gestito il contenzioso stragiudiziale e giudiziale dell'Ateneo, direttamente o in raccordo con l'Avvocatura dello Stato, per la difesa e la tutela dell'Università.

Nel corso del corrente anno l'attività stragiudiziale di recupero crediti, svolta dall'Avvocatura, ha condotto all'incameramento di somme corrispondenti a un importo complessivo di € 435.000,00. In particolare, i predetti recuperi hanno riguardato le somme rimaste insolute a seguito della conclusione di numerose attività di ricerca o di consulenza svolte dalle Strutture dipartimentali nei confronti di Ministeri ed altri Enti pubblici o privati.

Sono state, altresì, attivate procedure monitorie nei confronti di Comuni e altri Enti e attività di mediazione, attraverso istanze con richiesta di riesame, avverso gli atti di accertamento emessi dall'Agenzia delle Entrate per omessi/tardivi versamenti delle tasse sulle concessioni governative relative alle utenze mobili attivate dalle Strutture dipartimentali. Le conseguenti proposte di mediazione formulate dall'Amministrazione finanziaria hanno condotto alla riduzione delle sanzioni al 40%.

2.1.2 L'organizzazione

Nel 2014 si è consolidato il nuovo assetto organizzativo previsto dallo Statuto emanato ai sensi della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (decreto rettorale n. 480/12 dell'8 giugno 2012 – G.U. n. 144 del 22.06.2012).

Nel 2014 sono state completate le nomine degli Organi previsti nello Statuto, già effettuate in buona parte nel 2013; si è dato luogo alla nomina del Collegio dei Revisori dei Conti a norma dell'art. 14 dello Statuto (decreto rettorale n. 54/2014 del 17.01.2014) e alla costituzione della Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo ex art. 15 dello Statuto (decreto rettorale n. 289/14 del 10 aprile 2014).

A seguito della razionalizzazione del sistema delle biblioteche, disposta dal Consiglio di Amministrazione a fine 2013 mediante l'istituzione di due poli bibliotecari (polo scientifico e polo umanistico - sociale), sono stati nominati i Consigli dei Poli (D.R. 69/2014 del 28.01.2014) e si è proceduto alla costituzione, con decreto rettorale n. 101/2014 del 13.2.2014, del Comitato Tecnico Scientifico del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), con funzioni propositive, nei confronti degli Organi di Governo, e di coordinamento allo scopo di sviluppare e organizzare in modo razionale le funzioni di acquisizione, conservazione e fruizione del patrimonio librario e documentale, cartaceo ed elettronico, nonché il trattamento e la diffusione dell'informazione bibliografica e l'offerta di servizi.

A norma dell'art. 10, c. 4 dello Statuto, il Rettore ha conferito le seguenti deleghe a professori di comprovata esperienza e capacità nelle materie oggetto di delega:

- delega per lo svolgimento presso questo Ateneo delle attività di indirizzo relative alla pianificazione e gestione dei Tirocini Formativi Attivi (TFA) e dei Percorsi Formativi Abilitanti Speciali (PAS – TFA Speciali) (Prof. Felice Grandinetti, decreto rettorale n. 124/14 del 20.02.2014),
- delega in materia di offerta formativa e per il miglioramento complessivo della qualità dei processi formativi (Prof.ssa Maddalena Vallozza, decreto rettorale n. 138/2014 del 25.02.2014);
- delega per le funzioni di indirizzo per la comunicazione e la promozione dell'immagine dell'Ateneo (Prof. Giovanni Fiorentino, decreto rettorale n. 140/2014 del 25.02.2014);
- delega delle funzioni di indirizzo e coordinamento di tutte le iniziative volte a favorire la partecipazione attiva e la piena integrazione degli studenti disabili nell'ambito dell'Università (Prof. Saverio Senni, decreto rettorale n. 183/2014 dell'11 marzo 2014):
- delega per le funzioni di indirizzo in materia di bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale ed analitica (Prof. Vincenzo Sforza, decreto rettorale n. 521/2014 del 10.06.2014).

Inoltre, con decreto rettorale n. 149/2014 del 27.02.2014, il Dott. Fabrizio Rossi è stato nominato Referente del Rettore per le funzioni di indirizzo e di coordinamento scientifico in materia di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Con decreto rettorale n. 207/14 del 19.3.2014 si è poi proceduto alla costituzione della Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* con il compito di coadiuvare il Nucleo di Valutazione nell'esercizio delle funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009.

Con decreto rettorale n. 265/14 del 3 aprile 2014 è stata disposta la nomina della Commissione disabilità (art. 5 del Regolamento di Ateneo "Servizio disabilità") con la finalità di assicurare agli studenti con disabilità l'accesso, lo svolgimento degli studi e la piena partecipazione alla vita universitaria, contribuendo all'integrazione e alla partecipazione della persona con disabilità nel tessuto sociale e civile.

Con decreto rettorale n. 583/14 del 26.06.2014 le funzioni del Presidio di Qualità di Ateneo, già attestate nei decreti rettorali di costituzione e nomina del Presidente con decreti rettorali n. 504/13 del 16.5.2013 e n. 248/14 del 28.3.2014, sono state ampliate con riferimento alla qualità delle attività di ricerca.

Con decreto rettorale n. 587/14 del 30.6.2014 è stata disposta l'istituzione e la nomina dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali con il compito di verificare che la sperimentazione sugli animali sia scientificamente corretta, metodologicamente appropriata e che l'utilizzo degli animali sia insostituibile in ottemperanza al D.Lgs. n. 26/2014 del 4 marzo 2014, di attuazione della Direttiva 2010/63/UE.

Con D.D.G. n. 156/14 del 04.03.2014 è stata disposta la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale con lo scopo di creare un'organizzazione capace di sostenere efficacemente il complesso di funzioni che scaturiscono dal vigente contesto normativo e di privilegiare scelte organizzative volte a favorire il miglioramento complessivo dei servizi forniti

all'utenza sul fronte della semplificazione, della efficienza, dell'efficacia e del contrasto al rischio corruttivo.

La nuova organizzazione è stata pensata, in particolare, per sostenere e gestire con efficacia un sistema di assicurazione della qualità, coerente con le linee guida dell'ANVUR (in relazione alle funzioni istituzionali) e con le recenti normative di riforma della Pubblica Amministrazione (per le funzioni strumentali) garantendo la distinzione tra attività di indirizzo, controllo ed azione amministrativo-gestionale e mediante il ricorso ad una sempre maggiore digitalizzazione delle procedure.

E' stato rafforzato il presidio della legalità e dell'etica dei comportamenti per tutelare e promuovere nei confronti dell'utenza l'immagine, l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto alla normativa, ai contratti collettivi nazionali, al codice etico, al codice di comportamento, agli standard di qualità e alla Carta dei servizi.

E' stata prestata particolare attenzione al consolidamento delle strutture deputate alla gestione delle funzioni di programmazione, bilancio e contabilità per apprestare un'organizzazione idonea a sostenere efficacemente i processi correlati al bilancio unico e alla tenuta della contabilità economico-patrimoniale ed analitica e i rapporti con i Centri di responsabilità.

E' stata creata una struttura organizzativa capace di supportare efficacemente sul fronte amministrativo le funzioni istituzionali dei dipartimenti correlate ai sistemi di accreditamento dell'offerta formativa, in tutti i suoi livelli, e della ricerca.

E' stato previsto il consolidamento di sistemi costanti di monitoraggio delle dinamiche stipendiali al fine di garantire nel tempo la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e valorizzando il capitale umano presente, previa specifica formazione, aggiornamento e con il ricorso a meccanismi premiali incentivanti legati alla valutazione.

E' stata assegnata particolare rilevanza alla razionalizzazione dei sistemi informativi per consentire l'interoperabilità delle banche dati al fine di garantire un supporto affidabile per il monitoraggio e la valutazione delle *performance* delle strutture e di Ateneo nonché per rafforzare e consolidare, anche sotto il profilo della sicurezza, i sistemi informatici, potenziare l'infrastruttura di rete, migliorare l'accessibilità da parte degli utenti al sito di Ateneo e delle strutture, per realizzare ulteriori servizi *on line* per gli studenti.

2.2 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

2.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

L'Offerta formativa dei corsi di laurea e di laurea magistrale per il 2014-2015 è stata formulata, sotto la guida del Delegato, Prof.ssa Maddalena Vallozza, sia con modifica degli ordinamenti didattici esistenti, sia con l'istituzione di un nuovo corso di laurea magistrale a ciclo unico. La programmazione è stata realizzata nell'ambito del nuovo sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento iniziale e periodico fondato sull'uso di specifici indicatori definiti *ex ante* dall'ANVUR per la verifica del possesso, da parte degli Atenei, di idonei requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico finanziaria.

L'Ateneo si è impegnato, tra febbraio e maggio, in un rigoroso e attento monitoraggio della programmazione didattica proposta dai singoli Dipartimenti, mirando, anche attraverso un confronto diretto e costante realizzato secondo un fitto calendario di incontri, a una graduale razionalizzazione dei corsi di studio nonché a una riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riferimento a quelli al di sotto di una soglia minima di sostenibilità, secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

Il nuovo corso di laurea magistrale in "Conservazione e restauro dei beni culturali", che persegue la finalità di formare figure professionali nel campo delle culture artistiche, è stato istituito nella prospettiva di un incremento dell'offerta formativa di eccellenza nel settore del restauro e della tutela dei beni culturali.

L'Offerta formativa complessiva proposta dalle strutture didattiche dell'Ateneo per l'a.a. 2014/2015, che ha ottenuto l'accredito iniziale da parte del MIUR (D.D.G. del MIUR del 13/06/2014, n. 464), risulta articolata in 16 corsi di laurea (di cui due replicati, con specifici indirizzi, presso le sedi decentrate di Civitavecchia e di Cittaducale) e in 15 corsi di laurea magistrale, di cui due a ciclo unico. L'accredito della sede di Civitavecchia, in particolare, ha determinato la completa rispondenza dell'Ateneo ai requisiti minimi qualitativi e quantitativi di docenza 'a regime', che rappresentano un importante investimento anche per la programmazione futura.

Sta terminando la fase di immatricolazione e iscrizione ai corsi di studio a.a. 2014-2015. Si registra ad oggi, rispetto all'anno precedente, nonostante il perdurante contesto sfavorevole in cui è calato il sistema universitario, un incremento delle matricole di circa l'1%.

Nel corso del 2014, sotto la guida del Delegato Prof. Felice Grandinetti, l'Ateneo ha programmato e gestito 14 Corsi abilitanti speciali (PAS), attivati grazie al coinvolgimento di quasi tutti i Dipartimenti, per un totale di 278 candidati iscritti, di cui 275 hanno conseguito l'abilitazione all'insegnamento.

L'Ateneo ha, altresì, curato l'attivazione di 16 classi di abilitazione all'insegnamento (TFA 2014/2015) e avviato le relative procedure concorsuali, per la copertura di complessivi 186 posti.

Inoltre, nel 2014 è stato istituito il XXX ciclo dei corsi di dottorato di ricerca, con sede amministrativa a Viterbo (triennio accademico 2014/15 - 2016/17), ai sensi del D.M. 45/2013. L'Ateneo ha attivato complessivamente 6 corsi nelle aree scientifico-tecnologica, umanistica e giuridica, accreditati dal MIUR, su parere dell'ANVUR (D.D.G. del MIUR del 20/08/2014, n. 690).

L'offerta formativa *post-lauream* 2014-2015 comprende 5 corsi Master, di cui n. 3 di primo livello e n. 2 di secondo livello.

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. Il Portale *on line* sui risultati dei percorsi formativi, come si dirà più avanti (vedi paragrafo 2.2.3. lett. c) offre un quadro aggiornato e in tempo reale sulle *performance* didattiche a livello di Ateneo, dipartimento e corsi di studio (rinunce, trasferimenti, numero di cfu erogati etc.).

Nel 2014 è stata data piena attuazione al Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del sistema universitario (AVA), previsto dal D. Lgs. 19/2012, con il coinvolgimento di tutte le figure coinvolte, su piani diversi, nel processo disciplinato dal sistema AVA.

I Responsabili dell'Assicurazione della Qualità, sotto il Coordinamento del Presidio di Qualità, stanno portando a termine la compilazione del Rapporto di riesame annuale, avente per oggetto i corsi conclusi nell'a.a. 2013/14. Tale rapporto, anche sulla base delle osservazioni formulate dalle relazioni predisposte dalle Commissioni Paritetiche, ha lo scopo di verificare l'adeguatezza del Corso rispetto agli obiettivi di apprendimento che il Dipartimento si è posto, la corrispondenza tra gli obiettivi e i risultati e l'efficacia del modo con cui il Corso è gestito. Include la ricerca delle cause di eventuali risultati insoddisfacenti, al fine di adottare tutti gli opportuni interventi di correzione e miglioramento.

L'Ateneo ha presentato l'autocandidatura per ricevere, presso le proprie strutture, la Commissione di Esperti della Valutazione, nominata dall'ANVUR, per l'accreditamento periodico per l'anno 2015, che avrà durata quinquennale.

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 30 ottobre e del 24 novembre u.s., hanno definito criteri e requisiti per la programmazione dell'Offerta formativa per l'a.a. 2015/2016. Il dettaglio delle delibere viene illustrato nel paragrafo 3.2.1.

L'Ateneo, in quanto principale Ente deputato alla formazione del Territorio, ha messo a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni le proprie competenze scientifiche per le esigenze di formazione del rispettivo Personale. Ha, pertanto, stipulato numerose convenzioni con le Pubbliche Amministrazioni per l'iscrizione dei dipendenti delle p.a. ai corsi di studio. Le convenzioni prevedono particolari agevolazioni per le tasse al fine di elevare il patrimonio formativo dei dipendenti pubblici e, conseguentemente, migliorare il livello dei servizi pubblici sul Territorio.

Tra le Amministrazioni è ricompresa anche la Casa circondariale di Viterbo, con la quale è stato, altresì, stipulato un protocollo di intesa per l'attivazione di progetti formativi finalizzati alla riabilitazione e all'inclusione sociale di n. 2 detenuti che stanno svolgendo il tirocinio presso l'Azienda Agraria.

2.2.2. Sviluppo della ricerca

Gli interventi attinenti allo sviluppo della ricerca sono stati supportati dalla Commissione Ricerca di Ateneo (CRA), la cui composizione è variata con l'insediamento dei nuovi eletti con DR n. 289/2014 del 10.04.2014.

Il bando SIR (*Scientific Independence of young Researchers*), di cui al Decreto Direttoriale 23 gennaio 2014 n. 197, destinato a sostenere i giovani ricercatori nella fase di avvio della propria attività di ricerca indipendente, ha previsto il finanziamento di progetti di ricerca nell'ambito dei tre macrosettori ERC, svolti da gruppi di ricerca indipendenti e di elevata qualità scientifica, sotto il coordinamento scientifico di un *Principal Investigator* (PI), italiano o straniero, residente in Italia o proveniente dall'estero, che abbia conseguito il dottorato di ricerca da non più di sei anni. L'Ateneo, in qualità di *Host Institution*, si è impegnato a garantire, nel caso in cui i progetti siano finanziati dal MIUR, l'accesso a strutture e spazi adeguati per lo svolgimento della ricerca a 30 giovani ricercatori.

Nell'ambito del bando regionale PSR i dipartimenti hanno partecipato con successo alla selezione. I progetti di ricerca si svolgeranno nel corso del 2015.

Relativamente al bando PRIN 2012, di cui al D.M. n. 957/ric del 28/12/2012, a seguito dell'espletamento delle valutazioni complessive, sono stati ammessi a finanziamento 4 progetti di ricerca, di cui 2 con coordinatore nazionale, per un importo pari ad € 355.427.

Per il bando PRIN 2010-11 è stato trasferito nel 2014 ai Dipartimenti interessati il saldo di € 124.094 (a seguito dell'erogazione in anticipazione dell'89,551% dei fondi MIUR per un ammontare pari a € 1.063.520) per i 12 responsabili di unità operativa (di cui 3 coordinatori nazionali) ammessi a finanziamento.

Per quanto riguarda gli assegni di ricerca, le risorse disponibili dell'e.f. 2013 pari a € 300.154 sono state ripartite secondo i criteri definiti dal Consiglio di Amministrazione, su proposta della CRA: la metà del finanziamento è stata destinata all'attivazione di nuovi AR, attribuiti mediante un bando unico di Ateneo, e l'altra metà è stata finalizzata, invece, al rinnovo di AR già attivati. La quota 'nuovi assegni' è stata ripartita tra i dipartimenti per il 50% in base all'indicatore di struttura dell'IRFD della VQR e per il 50% in base alla capacità di cofinanziamento da parte della struttura. Sono state pubblicate con bando unico le selezioni per n. 19 assegni.

La quota 'rinnovi' è stata ripartita tra i dipartimenti per il 40% in base all'indicatore di struttura dell'IRFD della VQR e per il 60% in base alla capacità di cofinanziamento da parte della struttura. Il Consiglio di Dipartimento ha ripartito poi al proprio interno le risorse assegnate dal CdA al fine di stipulare il maggior numero possibile di contratti (cofinanziamento Ateneo max 50% per assegno) e tenuto anche conto degli esiti della valutazione della produzione scientifica dell'assegnista e del relativo Responsabile scientifico. Sono stati rinnovati n. 51 assegni.

A settembre 2014 si è conclusa la sperimentazione della Scheda Unica Annuale per la Ricerca Dipartimentale, anno 2013 (SUA-RD) condotta dai dipartimenti DISBEC e DIBAF.

Sono continuate le attività di promozione e sostegno alla creazione di *spin off* di Ateneo. A tal fine è stato organizzato un seminario rivolto ai laureati, ai dottorandi e al personale della ricerca "Spin-Off e

Autoimprenditorialità". Sono state espletate le procedure amministrative per la costituzione di due nuove società *spin off*: Aleph S.r.l. e SPIN8 S.r.l.

Si sono, altresì, svolte le attività di supporto e sostegno per il deposito di brevetti organizzando un seminario rivolto al personale che si dedica alla ricerca "*Capitalizzare la Ricerca e l'Innovazione in Bioeconomia: Proprietà Intellettuale e Trasferimento Tecnologico*".

E' stato autorizzato il pagamento dei diritti annuali per il mantenimento del brevetto rilasciato dal *Community Plant Variety Office* per la varietà vegetale n. EU 24308– Rif. CINCINNATO (ex RC3).

E' stato dato mandato dal Consiglio di Amministrazione di deposito della varietà vegetale *Malus domestica* del gruppo *Red passion*.

E' stato sottoscritto l'accordo di sfruttamento del Marchio *Sunblack*, insieme alla Scuola superiore Sant'Anna di Pisa, all'Università di Pisa, all'Università di Modena e Reggio Emilia, co-titolari dello stesso marchio comunitario.

Nel corso del 2014 sono state stipulate/rinnovate numerose convenzioni per forme di collaborazione nella ricerca e autorizzate/rinnovate adesioni a Centri di ricerca, Consorzi e/o Fondazioni che hanno finalità connesse anche al trasferimento tecnologico; sono state, altresì, autorizzate numerose partecipazioni del nostro Ateneo in ATS per la partecipazione a bandi competitivi con *partners* pubblici e privati.

2.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

a) Orientamento

L'Ateneo ha svolto un'intensa attività di orientamento in entrata promuovendo l'offerta formativa attraverso diversi canali di comunicazione, mediante l'organizzazione di giornate ed incontri, in Ateneo e presso le sedi degli Istituti scolastici, la partecipazione a manifestazioni sul territorio nonché ad eventi di carattere regionale.

Si riportano, di seguito, l'elenco delle principali attività realizzate nel corso dell'anno:

- incontri di orientamento presso le sedi degli Istituti secondari superiori (n. 21);
- incontri di orientamento presso le sedi universitarie: "*Open Day*" del 7-8 marzo (n. 884 adesioni) e "*Open Day*" del 11-12-15 settembre (n. 1.479 adesioni);
- supporto alle attività di programmazione e somministrazione dei test di accesso per la verifica delle conoscenze di base e organizzazione di punti informativi dei Dipartimenti durante le sessioni dei test e presso la Segreteria Studenti;
- partecipazione ad eventi e manifestazioni: "*Caffeina Cultura*" 2014, dal 27 giugno al 6 luglio, "*Hortus*" Laboratorio di giardinaggio nei giorni 24 - 25 maggio, *Open day* presso l'Istituto Regionale di Studi Giuridici "*Jemolo*" Roma 10 giugno, Salone dello Studente di Roma, 26-27-28 novembre, con uno *stand* informativo;

- emanazione del bando per il conferimento di n. 4 assegni di tutorato per lo svolgimento di attività correlate alla comunicazione e alla promozione dell'immagine dell'Ateneo;
- trasmissione alle scuole secondarie superiori di Viterbo e provincia di *report* con i risultati conseguiti ai test di ingresso somministrati ai rispettivi studenti;
- organizzazione di n. 18 giornate dedicate alla somministrazione dei test di ingresso e elaborazione di *report* sull'analisi delle caratteristiche degli studenti che si immatricolano ai corsi di studio dell'Ateneo;
- progetto regionale "*Match Point*" per la realizzazione di interventi innovativi di orientamento allo studio e al lavoro, rispettivamente, per studenti e laureati.
- concorso "*Tuscia immagina in video e foto*" e pubblicazione dei video e foto sul sito di Ateneo e su *YouTube*;
- inserimento di informazioni e aggiornamento dei contenuti della "Scheda di Ateneo" nel portale *Universitaly* realizzato dal MIUR.

Quest'anno sono stati ulteriormente intensificati i rapporti con gli Istituti Scolastici Territoriali mediante la stipula di un "Protocollo d'intesa" che mira, *in primis*, a potenziare le iniziative finalizzate ad avviare appositi percorsi di orientamento degli studenti, la loro formazione per un'efficace preparazione ai test di ingresso e a favorire una proficua frequenza dei corsi di studio. E' stato anche istituito un Tavolo per l'eventuale integrazione dei programmi scolastici delle materie in cui si registrano le maggiori lacune nel percorso universitario (matematica, fisica, chimica, inglese e italiano), sulla base delle competenze ritenute essenziali per l'accesso ai corsi universitari, definite dai professori universitari delle relative discipline.

Sono state organizzate apposite giornate con gli Istituti Superiori volte alla presentazione delle iniziative contemplate all'interno del predetto Protocollo di intesa che ricomprende, oltre alle tradizionali attività di orientamento sopra richiamate, anche la possibilità di iscrizione dei dipendenti delle Scuole ai corsi di studio della nostra Università nonché forme di collaborazione per interventi formativi (acquisizione competenze linguistiche e informatiche) per il predetto personale nonché per la progettazione dei TFA (area pedagogia) e per il *placement*.

b) Placement

L'Ateneo ha proseguito le azioni di miglioramento anche sul fronte dell'orientamento in uscita per favorire il collocamento degli studenti nel mercato del lavoro.

Sono stati portati a compimento gli *standard* di qualità secondo la progettazione di dettaglio proposta nell'ambito del Progetto FIXO "*Programma formazione ed innovazione per l'occupazione FIXO Scuola & Università per lo sviluppo dei servizi di placement*" contenente i seguenti obiettivi: implementazione dei servizi di comunicazione per migliorare il sito *web* istituzionale del *placement* mediante una migliore accessibilità e un *layout* più accattivante nonché l'attivazione di una sala operativa funzionale alla raccolta, al controllo e alla gestione di tutte le informazioni relative all'andamento e ai risultati dei tirocini.

Nell'ambito del medesimo progetto è stato possibile attivare n.24 tirocini *post lauream* e 1 contratto di alto apprendistato formazione e ricerca. Sono state coinvolte 20 aziende nell'attivazione di tirocini formativi e di orientamento, per lo più costituite da piccole e medie aziende operanti in diversi settori: restauro, comunicazione, studi di consulenza e informatica nonché studi di liberi professionisti e *spin-off* di Ateneo.

A seguito delle nuove direttive introdotte con la DGR. N.199 del 18.07.2013 della Regione Lazio, l'Ateneo si è impegnato ad attivare i tirocini formativi *post lauream* mediante un cofinanziamento pari al 50% del rimborso spese previsto dalla normativa da erogare al soggetto ospitante. Grazie a questo bando, è stato possibile agevolare l'attivazione di tirocini formativi *post lauream* (2 tirocini per ogni dipartimento dell'ateneo). Attraverso il bando, inoltre, è stato possibile ricoprire tutti i settori delle attività affini ai nostri corsi di laurea; l'iniziativa è stata sostenuta sia da aziende locali del viterbese che dagli *spin-off* di Ateneo.

L'Ateneo ha, altresì, partecipato al bando regionale "Torno Subito", come *partner* localizzato nella Regione per la seconda fase prevista dal programma "reimpiego delle competenze acquisite". Mediante questa iniziativa l'Ateneo della Tuscia ospiterà nella fase di rientro 3 laureati all'interno delle strutture interessate al progetto (Ufficio relazioni internazionali, il Laboratorio di fonetica e DIBAF).

A maggio presso l'Ateneo si è svolta la giornata dedicata alle specialità alimentari a base di nocciola con l'obiettivo di sensibilizzare sia i consumatori che le imprese al prodotto primario ossia la nocciola, attraverso l'individuazione e la selezione dei prodotti che più di altri risultano maggiormente interessanti per le due categorie di soggetti. L'evento è nato dalla collaborazione dell'Ateneo, del Comune di Viterbo, della Camera di Commercio di Viterbo, Coldiretti Viterbo e dell'Azienda Romana Mercati.

Il sito del *Placement* ha ospitato inoltre durante l'anno, nella sezione "area imprese", le seguenti 10 presentazioni aziendali: *Unilever, Sabre Travel Network, DeaNocciola, Fox International Channels Italy, Trivago GmbH, Alleanza Assicurazioni, Kerry Group, TND S.r.l (TechNet & Design), Belli S.r.l., IGS S.r.l Impresa Sociale.*

Sono state organizzate apposite giornate volte a favorire l'incontro tra le realtà imprenditoriali 'territoriali' e laureati e studenti.

Sono state, inoltre, realizzate tre giornate di incontro con importanti Aziende, operanti al di fuori del territorio, per la selezione di laureati: KPMG Spa, LIDL Italia e Alleanza Assicurazioni; in tali occasioni i laureati hanno potuto effettuare colloquio di lavoro e lasciare il proprio *curriculum vitae*. In alcuni casi sono seguite assunzioni presso le predette aziende.

c) altri servizi

Nel corso del 2014 è stata ulteriormente potenziata la **digitalizzazione dei servizi**.

Sono state potenziate le procedure digitali di rilevazione dei dati necessari agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA. In particolare, sono state

implementate due ulteriori sezioni del Portale della didattica collegate alla progettazione dell'offerta formativa.

E' stata riservata particolare attenzione agli indicatori A1 e A2 del FFO, all'attrattività dei corsi, alle tasse pagate dagli studenti e alla distribuzione delle ore di didattica.

A seguito delle modifiche introdotte dall'ANVUR sul sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti, sono state completamente ridisegnate le procedure di somministrazione *on line* dei questionari, la gestione degli esiti e la pubblicazione in tempo reale dei dati. La medesima operazione è stata realizzata per la pubblicazione dei dati relativi alla compilazione dei libretti delle lezioni e delle altre attività.

E' stata, altresì, potenziata l'attività di *reporting*, anche su richiesta delle strutture, inerente ai dati relativi alla valutazione della didattica e ai servizi offerti agli studenti.

Nel 2014 è continuato il processo di integrazione tra i **sistemi informativi** rivolti agli studenti ed ai docenti.

In particolare, il SISEST (sistema di automazione delle segreterie studenti e delle segreterie didattiche) gestisce ora numerose nuove funzionalità accentrando e semplificando così la raccolta delle informazioni, prima disseminate in diverse banche dati, e la successiva elaborazione delle stesse.

Nel *Portale del docente* sono state inglobate la gestione del libretto delle lezioni e delle altre attività facilitando il docente nella gestione dei diversi adempimenti.

Sul *Portale dello Studente* (dove tradizionalmente lo studente si immatricola, si iscrive, verifica la posizione amministrativa, gli esami etc.) sono state trasferite anche le funzionalità prima presenti nella Piattaforma didattica o nella Piattaforma *Moodle* (prenotazione esami e compilazione questionari).

La realizzazione di una piattaforma unica di autenticazione, autorizzazione ed accesso ai servizi (*single sign on*) è quasi completata.

È stato attivato il servizio *Eduroam* che consente l'accesso alla rete informatica degli Atenei federati attraverso la connessione alla rete *wi-fi*. Aderendo ad *Eduroam*, l'Università è ora in grado di offrire l'accesso alla sua rete *wi-fi* a tutti gli utenti che provengono da un ente della Federazione e permette ai propri utenti di utilizzare la rete *wi-fi* degli altri enti federati.

E' stato istituito *LabCom*, un laboratorio che prevede la partecipazione di Referenti di ogni Dipartimento ed è coordinato dal Delegato del Rettore per le funzioni di indirizzo per la **comunicazione e la promozione dell'immagine dell'Ateneo**, Prof. Giovanni Fiorentino. Il *Labcom* ha partecipato alla fase di pianificazione delle procedure di revisione del sito di Ateneo e dei Dipartimenti, ha curato la presentazione del nostro Ateneo per la Grande Guida degli Atenei di Repubblica e lo speciale del Sole 24 Ore "Il Sistema Universitario nel Lazio".

In particolare, dal punto di vista delle campagne promozionali, il *LabCom* ha ideato *claim*, grafica e distribuzione della campagna del 5 x 1000, *claim*, grafica e distribuzione per affissione *Open Day 2014* e lo *spot* per la campagna radio *Open Day 2014*.

Il *LabCom* ha redatto il *brief* per la realizzazione di un sistema di loghi innovativi, da utilizzare nella comunicazione con gli studenti (promozione, presentazione della didattica, orientamento), ha curato e coordinato tutti i

processi relativi alla realizzazione del loghi, coordinando la realizzazione della nuova Guida d'Ateneo e delle nuove Guide dei Dipartimenti.

Inoltre, in occasione dell'inizio del nuovo anno accademico, il *Labcom* ha prodotto materiale utile a uniformare le impostazioni della pagina *facebook* e ne supervisiona e coordina le attività.

Per ciascun dipartimento è stato creato un insieme di documenti utili per la realizzazione di presentazioni delle attività, curando, pertanto, immagini, *layout* di *slide* e *format* per locandine. È stato, altresì, raccolto tutto il materiale fotografico presente in Ateneo e riordinato in un unico archivio; lo stesso è in continuo aggiornamento con nuove produzioni fatte dal *LabCom* stesso. Il tutto è attualmente consultabile e disponibile.

È stato creato uno spazio sul sito d'Ateneo dove vengono riportati i comunicati stampa emessi dall'Ateneo per quelle notizie che sono di maggior interesse per i *media*. È, inoltre, prodotto un giornale radio periodico diffuso tramite il *web*.

Si è, altresì, realizzato il processo di migrazione del servizio di Posta elettronica verso la nuova piattaforma *Google Apps for Education* per il personale e sono state attivate le caselle per gli studenti.

Sono proseguite le attività di consulenza legale gratuita del **Difensore degli Studenti**, finalizzate a risolvere problematiche giuridiche connesse al percorso degli studi universitari; il Difensore è a disposizione degli studenti per assisterli nell'esercizio dei loro diritti e per ricevere eventuali reclami.

È continuato anche il servizio di **counseling** con il nostro docente Dott. Gianluca Biggio, che, grazie alle sue competenze professionali, fornisce gratuitamente interventi di sostegno, orientamento e *tutoring* a studenti con problemi di inserimento e di apprendimento o con problemi psicologici legati alla vita universitaria.

Sono proseguiti i **Servizi per la disabilità**, sotto la guida del Delegato Prof. Saverio Senni. È stata, altresì, costituita con D.R. 265/2014 la Commissione Disabilità di Ateneo. Per l'a.a. 2013/2014 risultano n.91 studenti con grado di invalidità superiore al 66% e n. 55 studenti con grado di invalidità compresa tra il 40% ed il 66%. I servizi erogati sono: servizio di accompagnamento interno alle strutture; fornitura di attrezzature informatiche, servizi di orientamento; sono state bandite collaborazioni studentesche per supportare i ragazzi disabili anche durante le lezioni e per lo studio. È stata, inoltre, potenziata la comunicazione interna, attraverso la possibilità per i membri della Commissione Disabilità di accedere ai verbali delle riunioni, nonché quella nei confronti dei visitatori esterni arricchendo le informazioni ed in particolare riattivando l'indirizzo di posta elettronica infodisabili@unitus.it. È stato distribuito dalla Segreteria Studenti un pieghevole realizzato dalla Commissione che illustra nel dettaglio i servizi per gli studenti con disabilità. Sono stati potenziati i rapporti con altri Enti pubblici e privati impegnati nel supporto alla disabilità; questi contatti hanno consentito al personale dell'Ateneo di acquisire maggiore professionalità e competenza in questo ambito per la migliore erogazione dei relativi servizi. A fine anno è stata avviata una collaborazione con il laboratorio di Comunicazione del Dipartimento DISUCOM per realizzare interviste a studenti con disabilità inerenti alla esperienza di studio alla Tuscia.

Nel 2014 è stato inaugurato il progetto sperimentale della **Navetta** per gli studenti, con un automezzo ibrido-elettrico risultato di un progetto di ricerca del CIRDER, per garantire la mobilità degli studenti verso le sedi didattiche, la mensa e la casa dello Studente. L'itinerario previsto favorisce il trasporto gratuito anche dalle principali stazioni ferroviarie.

Nell'ambito della nuova organizzazione degli Uffici è stato istituito l'Ufficio **Servizi Sociali** che, tra l'altro, presta supporto amministrativo per i servizi per gli studenti con disabilità, per le attività di *counseling* psicologico, del Difensore degli studenti e del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità CUG.

Nel corso del 2014 il Consiglio di Amministrazione, su proposta delle rappresentanze studentesche, ha varato rilevanti **agevolazioni sulle tasse** per studenti meritevoli e per agevolare le famiglie con più iscritti all'Università. L'iniziativa mira da un canto ad attrarre i diplomati più bravi nel nostro Ateneo e dall'altro a supportare le famiglie che intendono garantire ai figli un percorso universitario anche nel caso di nuclei familiari numerosi.

d) Strutture

Nel corso dell'anno 2014 sono stati realizzati, 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 volti ad una razionalizzazione degli spazi, al miglioramento della sicurezza, alla messa a norma e all'adeguamento di alcuni impianti.

Si elencano di seguito, per grandi linee, gli interventi eseguiti.

Per quanto riguarda i lavori finalizzati al miglioramento della trasmittanza dell'involucro edilizio dell'edificio sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF, sono stati affidati i lavori e si sta procedendo con la graduale sostituzione degli infissi.

E' in fase di ultimazione il progetto per la messa a norma della serra presso l'Azienda Agraria.

E' stato effettuato il progetto definitivo per gli allestimenti della Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento, da realizzare presso il corpo di fabbrica E a S. Maria in Gradi.

A seguito della riorganizzazione degli spazi dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF, si è provveduto alla redazione dei progetti necessari per attuare gli interventi correlati alla nuova ripartizione degli spazi nel campus del Riello.

Per quanto riguarda la didattica, si è provveduto alla razionalizzazione degli spazi presso il Blocco B, consistente nell'accorpamento di alcune aule per le esigenze del Dipartimento DEB e alla realizzazione dei lavori ed alla fornitura di arredi della nuova aula per le esigenze del corso di laurea in Ingegneria Industriale.

Presso il Dipartimento DISBEC sono in corso i lavori edili e impiantistici per la realizzazione dei nuovi laboratori per il corso di laurea in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali. Sono in fase di aggiudicazione provvisoria due distinti appalti, rispettivamente, per la fornitura in opera di attrezzature specifiche per il Restauro e per quella relativa agli arredi tecnici.

Nell'ambito dei lavori di impiantistica elettrica sono stati progettati ed eseguiti i lavori di adeguamento alla norma CEI 0-16 della cabina elettrica di trasformazione e di potenziamento dell'Auditorium (zona palco) presso il complesso di Santa Maria in Gradi. Sono stati, inoltre, effettuati lavori di adeguamento dei quadri generali del medesimo complesso e di quello di San Carlo con la realizzazione di nuove linee per l'alimentazione di due nuovi gruppi di continuità.

Si sta, inoltre, completando la progettazione per la realizzazione del sistema di alimentazione elettrica di emergenza presso il *campus* di Riello con installazione di un gruppo elettrogeno in grado di alimentare le utenze principali di tutti gli stabili del *campus*.

Per l'impiantistica termo-idraulica per il complesso di Santa Maria in Gradi, in previsione della prossima attivazione di ulteriori locali di Segreteria Unica e Centro per l'Orientamento, è stata redatta la progettazione per l'adeguamento ed il potenziamento dell'impianto di climatizzazione estiva che attualmente viene alimentato da un'unica macchina frigo sotto dimensionata e in stato di obsolescenza.

Per il miglioramento della sicurezza degli edifici universitari, è stato progettato e realizzato presso il blocco B un impianto di allarme vocale richiesto dal locale Comando dei Vigili del Fuoco in occasione del rilascio della conformità antincendio dell'edificio.

Nell'ambito delle attività del Servizio Prevenzione e Protezione è stato aggiornato il Documento di Valutazione del Rischio, in funzione delle modifiche intervenute sul personale e sulle attività. Sono stati effettuati sopralluoghi per la verifica dei dispositivi di protezione collettiva; in particolare, è stata svolta una ricognizione per la verifica di tutte le cappe biologiche presenti nei laboratori dell'Ateneo e sono state effettuati interventi di manutenzione sulle cappe chimiche per le quali erano state riscontrate anomalie di funzionamento. Il Servizio Prevenzione e Protezione ha proseguito il suo impegno rivolto all'attenzione per l'Ambiente, coordinando e svolgendo attività di raccolta centralizzata dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi, prodotti dai laboratori scientifici, di raccolta periodica dei rifiuti ingombranti e RAEE prodotti in Ateneo.

2.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione

L'Ateneo ha sviluppato numerose attività finalizzate ad incrementare la mobilità degli studenti, oltre a realizzare incontri e riunioni per altre iniziative internazionali.

L'impegno maggiore è stato dedicato al Programma Settoriale *Erasmus* a.a. 2013/2014 che coinvolge numerosi studenti, docenti e personale tecnico/amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri con i dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti. La Commissione *Erasmus* d'Ateneo si è riunita nei momenti chiave del programma e ha svolto attività di guida ed indirizzo per favorire l'incremento della mobilità studentesca in uscita. Sono stati assegnati n. 9 contributi per le collaborazioni studentesche destinate al supporto delle attività inerenti la promozione e l'attuazione del programma LLP Erasmus all'interno dei

dipartimenti. Gli studenti *part-time* sono stati selezionati principalmente tra quelli che avevano già realizzato l'esperienza Erasmus.

L'Ateneo ha ampliato il proprio partenariato per incrementare il numero di destinazioni disponibili per gli studenti, stipulando 8 nuovi accordi *Erasmus*; nel Bando per la mobilità *Erasmus* per studio a.a. 2013/2014 gli studenti potevano scegliere la propria destinazione tra 238 accordi con Atenei di 26 Paesi Europei.

Nel mese di marzo 2014 è stata presentata la candidatura per accedere alla partecipazione alle attività previste dall'Azione Chiave 1, nell'ambito del nuovo programma Europeo di mobilità, Erasmus+. La candidatura ha positivamente superato la fase di selezione da parte della EACEA.

Si è registrato un sensibile aumento degli studenti che hanno partecipato alla mobilità *Erasmus* per studio (114 nell'a.a. 2013/2014; 88 nell'a.a. 2012/2013); i docenti in mobilità ai fini della didattica all'estero sono stati 8. Anche il personale T/A ha usufruito di n. 8 contributi per formazione all'estero.

La mobilità studentesca in entrata ha registrato 105 unità (84 studenti nell'ambito del Programma *Erasmus*, 13 nell'ambito del progetto *Alrakis* e 8 nell'ambito del progetto *Medfor*, entrambi finanziati dal Programma *Erasmus Mundus* e gestiti rispettivamente dal DEB e dal DIBAF) ed è aumentata del 38,15% rispetto all'a.a. 2012/2013 (76 studenti).

Quest'anno, visto l'elevato numero di partecipanti all'*Erasmus* per studio, il Consiglio di Amministrazione ha previsto che l'integrazione sul bilancio di Ateneo della borsa dell'Agenzia nazionale venisse erogata solo per coloro che fossero collocati nelle fasce di reddito più basse e in misura proporzionale all'ISEE dello studente.

Relativamente all'*Erasmus Placement* a.a. 2013/2014, è continuata la collaborazione con le Università del Consorzio Universitario ASPE VII. L'Ateneo ha visto confermato il numero di borse per tirocinio (38 studenti rispetto ai 36 dell'anno precedente) e ha stipulato accordi con nuove aziende europee per consentire agli studenti di realizzare tirocini formativi appropriati con il proprio percorso formativo. E' stata organizzata una riunione di orientamento per gli studenti selezionati nell'ambito del programma *Erasmus Placement* 2013/2014 al fine di procedere all'assegnazione delle destinazioni finali ed informare sugli aspetti pratici relativi allo svolgimento dei tirocini.

Si registra un complessivo aumento degli studenti stranieri iscritti: risultano 185 studenti stranieri iscritti per l'a.a. 2013/2014 rispetto ai 175 per l'a.a. 2012/2013 registrando un incremento del 6,29 % rispetto allo scorso anno.

Nell'ambito della Cooperazione Internazionale nel 2014 sono stati stipulati n. 8 accordi con Università/Enti della Cina, Russia, Perù, Tunisia e Germania; il numero complessivo degli accordi di cooperazione culturale e scientifica attivi all'Ateneo della Tuscia raggiunge la cifra di 121.

La collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) continua positivamente. Nel 2014 n. 8 studenti dell'Ateneo hanno usufruito di un contributo finanziario per un periodo di mobilità presso le sedi USAC in Spagna, Cina, Thailandia e Costa Rica.

Sono proseguite le attività di supporto ai Dipartimenti per la partecipazione ai programmi di finanziamento dell'Unione Europea, in particolare nell'ambito di *Horizon 2020*.

In quest'ambito il Rettore ha partecipato a una importante conferenza a Bruxelles dal titolo «*Ricerca e Innovazione per una economia circolare nelle Regioni europee*», promossa dalla Regione Lazio, con il contributo fattivo della struttura RERSUE e dell'area rapporti con l'Unione europea, ed ha proposto la creazione di una rete europea di università e centri di ricerca che si occupi, in particolare, dello sviluppo dell'economia circolare. La Regione Lazio si è proposta come capofila delle Regioni europee in collaborazione con l'Università della Tuscia di Viterbo e sotto il patrocinio della Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione europea.

2.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno

Il reclutamento di personale relativo al 2014 è avvenuto, nei limiti delle disponibilità del bilancio, nell'ambito della programmazione triennale PROPER 2013-2015, nel rispetto dei vincoli in materia di *turn over* e delle percentuali fissate dalla normativa vigente in materia.

Il reclutamento è stato autorizzato, altresì, previo monitoraggio pluriennale della dinamica della spesa stipendiale di Ateneo, per evitare ogni forma di indebitamento e al fine di rispettare il limite dell'80% previsto dal D.lgs.49/2012 per il rapporto tra spese di personale e entrate (F.F.O.+TASSE).

Gli Organi di governo hanno deliberato i criteri generali per la ripartizione tra i dipartimenti dei punti organico per professore di I e II fascia e per l'individuazione dei candidati da sottoporre a valutazione ex art.24, c. 6 della legge 30 dicembre 2010, n.240. I criteri adottati sono strettamente correlati alle *performance* didattiche e di ricerca delle strutture.

Nell'ambito del *Piano straordinario associati* sono stati banditi 14 posti di professore associato, ai sensi dell'art.18 della legge 240/2010, di cui 8 prendono servizio entro fine anno.

Sono stati reclutati n. 4 ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art.24,c.3 della legge 240/10 di cui 2 lett.a) e 2 lettera b); 1 ricercatore come Rientro cervelli progetto Rita Levi Montalcini. Sono stati recentemente banditi altri due posti di ricercatore ai sensi dell'art.24, c.3 lett. b) della legge 240/10, le cui selezioni sono in corso. Sono stati rinnovati 7 ricercatori a tempo determinato *ex lege* 230/05.

Sono state realizzate le procedure per la corresponsione dell'incentivo ai docenti ai sensi dell'art.29, c. 19 della legge 240/2010, secondo i criteri meritocratici definiti nell'apposito Regolamento.

Sono state definite dal Consiglio di amministrazione le dotazioni di personale amministrativo per i Centri di spesa sulla base delle prestazioni didattiche e di ricerca delle strutture. Sono stati, altresì, varati dal Consiglio i criteri per la ripartizione del personale tecnico alle strutture.

Sul fronte del Personale tecnico-amministrativo, sono state assunte nel corso del 2014 le seguenti unità di personale: n. 1 unità di categoria EP, già utilizzata nell'ultimo triennio in posizione di comando; n. 1 unità di cat. C al 50%.

E' stata, inoltre, perseguita la finalità di garantire il graduale passaggio a *full-time* del personale assunto a *part-time* nel 2013. Sono state quindi effettuate le seguenti trasformazioni: 1 unità di categoria B e 5 unità di categoria C dal 70% al 100%; 3 unità di categoria B e 2 unità di categoria C dal 50% al 70%.

Formazione e *welfare*

Per l'anno 2014 l'Amministrazione ha individuato le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria, in conformità con la normativa vigente in materia ed ai sensi dell'art.4, c. 2, del Regolamento interno. La programmazione è stata redatta in coerenza con gli obiettivi di sviluppo contenuti negli strumenti di programmazione adottati dall'Università nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui fabbisogni formativi del personale T.A., somministrato mediante la piattaforma *UnitusMoodle*.

Tenuto conto della limitata consistenza del capitolo di bilancio destinato alla formazione per i noti vincoli di legge, i corsi di formazione sono stati effettuati secondo criteri di massima economicità salvaguardando, tuttavia, la qualità dei relatori e dei contenuti delle lezioni. Sono stati organizzati i seguenti corsi:

- Progetto *U-Gov Cineca*
- Italiano per le istituzioni
- *Excel* livello medio
- *Excel* livello avanzato
- Codice di comportamento
- Corso anticorruzione e gestione del rischio
- GNU-Linux ed il *software* libero
- Lingua inglese livello A1 - A2
- "SISTRI - Sistema di tracciabilità dei rifiuti Speciali"
- *Workshop* "L'assicurazione della qualità nelle Università e il coordinamento con il sistema AVA: stato di applicazione e opportunità di miglioramento"

E' stata utilizzata la piattaforma *UnitusMoodle* per rendere disponibile il materiale didattico, somministrare le verifiche finali e distribuire gli attestati di partecipazione.

Dal Servizio Prevenzione e Protezione è stata coordinata l'attività di sorveglianza sanitaria per i dipendenti esposti a rischi specifici e sono state messe in atto le procedure per le visite specialistiche dei dipendenti con particolari patologie. E' stata svolta attività di vigilanza e controllo, mediante sopralluoghi anche con il Medico Competente dell'Ateneo, sull'attività svolta dai dipendenti dell'Ateneo, con particolare attenzione ai laboratori.

Sono stati, altresì, svolte in materia di 'Benessere organizzativo' le azioni previste dall'ANAC (somministrazione e gestione dei questionari sul benessere organizzativo ai sensi art. 14, c.5 del D.lgs n. 150/2009).

Sono state potenziate le attività di carattere socio-culturale attraverso il Sistema *Welfare* di Ateneo che ha bandito procedure selettive nei seguenti ambiti: sussidi per patologie e decessi, contributi assistenziali, accesso agli orti sociali, premi scolastici per figli dei dipendenti meritevoli, centri estivi, contributi per asilo nido e corsi di lingua.

Performance, valutazione e incentivazione

Sono state attivate le procedure tese al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione (già in atto per dirigenti ed EP) anche al personale di categoria D, coinvolto nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del Piano della *performance*. Nel **Piano della Performance 2014/2016** sono stati, infatti, inseriti anche gli obiettivi per il personale di cat. D, oltre ai dirigenti e al personale di cat. EP. L'Amministrazione, nell'ambito delle modalità di ripartizione del trattamento accessorio 2014, ha proposto che l'indennità di responsabilità venisse corrisposta secondo una quota pari al 70% in modo fisso, e una quota pari al 30% collegata agli esiti della valutazione degli obiettivi conseguiti.

Ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009, è stato, inoltre, introdotto in via sperimentale (utilizzando le risorse derivanti dai residui dell'art. 86 del CCNL anno 2013), un premio annuale per l'innovazione.

Il premio sarà assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno 2014, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla *performance* dell'organizzazione. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* di cui all'articolo 14 del D. Lgs. 150/2009, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dipendenti o da gruppi di lavoro.

Il progetto risultato vincitore verrà premiato anche con l'accesso a un percorso di alta formazione (iscrizione gratuita a corsi di studio dell'Ateneo) coerente con il profilo professionale, ai sensi dell'art.26 del D. Lgs. 150/2009.

2.2.6 Trasparenza, anticorruzione, controllo interno e gestione dei rischi

Nel 2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Responsabile della Trasparenza, il **Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità**.

Nel corso del 2014 il Responsabile della **Trasparenza**, con il supporto dell'Ufficio deputato, ha posto particolare attenzione alla realizzazione di ulteriori interventi previsti dal D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte della pubblica amministrazione*" e dalla Delibera n. 50/2013 della CIVIT "*Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*" per garantire all'utenza l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Università.

Le attività sono state svolte con il coinvolgimento dei Referenti delle strutture decentrate, appositamente nominati al fine di garantire una capillare informazione e applicazione della citata normativa anche presso i Dipartimenti ed i Centri.

In particolare, a seguito della delibera ANAC n. 144/2014 del 7 ottobre 2014 con la quale, tra l'altro, si dispone per le Università statali l'obbligo di pubblicazione di dati indicati dall'art. 14 del D.Lgs. 33/2013, oltre che per il Rettore ed il Consiglio di Amministrazione, anche per il Senato Accademico in quanto organo di indirizzo politico, il sito di Ateneo "Amministrazione Trasparente" ⇒ *Organizzazione* ⇒ *Organi di indirizzo politico-amministrativo*", è stato implementato con la tabella recante i dati dei componenti del Senato Accademico.

La Bussola della trasparenza, istituita dalla Presidenza del Consiglio, registra per il nostro Ateneo il punteggio massimo previsto, a testimonianza della massima attenzione prestata da questa Amministrazione alla Trasparenza.

E' stato adottato il **Piano triennale di prevenzione della Corruzione** ai sensi dell'art. 1, c.5 Legge 190/2012.

Nell'ambito delle attività relative alla prevenzione della corruzione e della illegalità, sono state condotte attività volte a monitorare e verificare eventuali violazioni delle norme contrattuali e del Codice di Comportamento; sono state svolte, a seguito di segnalazione formale da parte del Responsabile del Servizio Risorse Umane, iniziative sul controllo delle timbrature e sui saldi orari negativi.

Allo scopo di raccogliere eventuali segnalazioni e garantire la dovuta riservatezza, è stato attivato il canale di ascolto UPD@unitus.it, il cui monitoraggio è stato limitato a n. 3 unità di personale assegnate all'Ufficio.

In ordine ai compiti precipui dell'Anticorruzione, è stato attivato il canale di ascolto anticorruzione@unitus.it, a cui è stata data ampia diffusione al personale strutturato, ai collaboratori ed agli studenti, allo scopo di stimolare la segnalazione di eventuali suggerimenti sui temi dell'etica, della legalità e della lotta alla corruzione, da parte di chiunque sia interessato. Inoltre, in ottemperanza alle misure previste dal P.T.P.C., è stato creato il *link* riservato per le comunicazioni di illeciti da parte dei "whistleblower": http://www.intranet.unitus.it/condotte_illecite.html, che potranno avvalersi di un modulo di segnalazione specifico.

Sulla base della programmazione contenuta nel P.T.P.C, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2014, sono state avviate una serie di azioni finalizzate:

- al monitoraggio della conformità degli atti amministrativi con le previsioni normative: su un campione di procedure ad evidenza pubblica; sulla corretta gestione del servizio sostitutivo della mensa; sul corretto esercizio degli adempimenti amministrativi connessi alle attività culturali, ricreative e sportive promosse e realizzate dal Circolo Ricreativo dell'Università della Tuscia; sul corretto utilizzo dei terminali da parte del personale tecnico e amministrativo; sul rispetto degli obblighi relativi alle attività didattiche, con particolare riguardo agli esami verbalizzati ed ai libretti elettronici aperti nell'a.a. 2013/14;

- al controllo a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e atto notorio, in particolare quelle prodotte dagli studenti per dichiarare il reddito. Conseguentemente, sono state inviate al controllo della Guardia di Finanza n. 4.428 posizioni per l'accertamento dei redditi equivalenti dichiarati dagli studenti;

- alla verifica delle posizioni degli studenti che per più di un anno consecutivo, a partire dall'a.a. 2013-2014 e per gli anni precedenti, si sono avvalsi dell'autocertificazione della posizione ISEE; da tale controllo sono emerse n. 122 posizioni irregolari;

- alla procedimentalizzazione della misura "Obblighi informativi", con la creazione di apposite tabelle in Amministrazione trasparente/Altri contenuti/Corruzione da compilare a cura dei responsabili dei procedimenti ad alto rischio corruttivo, prima dell'avvio del procedimento stesso;

- alla procedimentalizzazione delle segnalazioni di illecito da parte dei *whistleblower*;

- alla diffusione di direttive per l'inserimento di Patti di integrità, nonché di clausole di legalità e di "pantouflage" nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture.

Nel corso del 2014 è stato attivato, altresì, il **Sistema di controllo interno e gestione dei rischi** e nominato il Referente del Rettore nella persona del Dott. Fabrizio Rossi. La gestione del rischio è un processo utilizzato per la formulazione delle strategie ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione; rappresenta uno strumento per contribuire al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento delle prestazioni nonché per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività in modo da gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Il Consiglio di Amministrazione ha dato mandato al Direttore Generale di programmare e realizzare, per quanto di competenza, le iniziative volte:

1. alla realizzazione di un Piano di attuazione del SCIGR (Sistema di controllo interno e gestione dei rischi);

2. alla predisposizione di un Manuale delle Procedure operative di Ateneo, da sottoporre prima della definitiva adozione al Collegio dei Revisori per raccogliere eventuali suggerimenti o commenti;

3. alla individuazione di meccanismi di coordinamento con le Strutture e con le figure di Ateneo deputate ai controlli interni;

4. alla definizione di flussi informativi con gli organi di *Governance* e al Collegio dei Revisori.

Il Direttore Generale, secondo le direttive e gli indirizzi forniti dal Referente del Rettore per il controllo interno e la gestione dei rischi, ha sottoposto al Consiglio di Amministrazione il *Piano di attuazione del SCIGR* che mira a individuare un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire i rischi. Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione dell'Ateneo nonché alla specificità delle funzioni, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio. Il SCIGR è finalizzato al conseguimento degli obiettivi dell'Ateneo rientranti nelle seguenti categorie:

1. di conformità - riguardano l'osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore;
2. di *reporting* - riguardano l'affidabilità delle informazioni fornite dal reporting;
3. operativi - riguardano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali;
4. strategici - sono di natura generale e definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa, allineati e a supporto della missione aziendale.

Il Sistema prevede attività di monitoraggio, *audit* e *reporting*, da parte di una struttura deputata, nei confronti degli Organi di Governo, in relazione alle attività correlate alle funzioni finali e strumentali dell'Università.

È stata istituita un'unità di *audit*, diretta dal citato Referente di Ateneo, per i Progetti di ricerca di base (FIRB, PRIN, FIRST), in attuazione della circolare ministeriale prot. 859 dell'8 aprile 2014, avente ad oggetto le nuove modalità di verifica amministrativo-contabile dei progetti di ricerca suddetti.

3. GLI OBIETTIVI OPERATIVI E LE AZIONI PROGRAMMATE PER IL 2015

Con D.M. 827 del 15 ottobre 2013, come si anticipava al paragrafo 1, sono state fornite le linee guida e gli obiettivi di sistema per la programmazione 2013/2015, in base a quanto previsto dall'art.1 *ter*, comma 1 della legge 43/2005.

Le linee generali d'indirizzo sono finalizzate ad incentivare la '*promozione della qualità del sistema universitario*' attraverso le seguenti azioni: azioni di miglioramento dei servizi agli studenti, promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione, incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico, anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante. Sono previsti, altresì, specifici obiettivi correlati al '*dimensionamento sostenibile del sistema universitario*'.

Gli Atenei concorrono all'assegnazione delle risorse previste adottando un piano triennale coerente con le linee generali di indirizzo e gli obiettivi suddetti indicando le azioni o l'insieme di azioni per cui intendono partecipare alla selezione per il triennio. I programmi triennali sono poi valutati dal Ministero ai fini dell'ammissione al finanziamento. I programmi sono monitorati e valutati annualmente dal Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, in base a indicatori predefiniti. Gli esiti della predetta valutazione condizionano l'allocazione definitiva delle risorse.

Questo Ateneo, come si diceva nel paragrafo 1), ha presentato al Ministero il Programma triennale 2013/2015 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27.3.2014. Il Ministero ha già provveduto alla valutazione prevista dalla norma ai fini dell'ammissione al finanziamento e dovrebbe, entro fine anno, emanare il decreto che definisce la ripartizione delle risorse per la programmazione triennale alle Università.

Il programma del nostro Ateneo, nell'ambito dell'obiettivo 1) *Promozione della qualità del sistema universitario*, ha individuato la realizzazione di specifici interventi nelle seguenti due azioni:

- Azione I - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti (peso 25%)
- Azione II - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione (peso 30%)

Nella I Azione sono previste le seguenti linee di intervento:

- azioni di orientamento in ingresso, *in itinere* e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro;
 - dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti
- Nella II Azione è prevista la seguente linea di intervento:
- attrazione di studenti stranieri

Con D.M. n.827 del 4 dicembre 2014 sono stati ammessi a finanziamento i progetti presentati dalle Università, secondo le modalità definite nel D.D. 444/14 e tenuto conto dei parametri di cui al citato D.M.104/2014. All'Ateneo è stato accordato un finanziamento pari a circa 696.000,00 euro nel triennio, subordinato all'esito positivo del monitoraggio del raggiungimento del *target* annuale (nel 2015 e nel 2016 relativo agli anni precedenti).

Gli obiettivi del nostro Ateneo per l'e.f. 2015 devono, pertanto, essere individuati in coerenza con le predette linee di indirizzo, tenuto conto degli ambiti di intervento definiti dalla Legge 43/2005 (offerta formativa, ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione, fabbisogno di personale), focalizzando, in particolare, l'attenzione nelle azioni sopra indicate, previste nel Programma triennale dell'Ateneo 2013/2015 e volte al raggiungimento dell'obiettivo *Promozione della qualità del sistema universitario*.

Gli obiettivi sono, altresì, delineati tenuto conto del Sistema di finanziamento ministeriale vigente.

Come si accennava nel primo paragrafo, a regime, l'85% del F.F.O. sarà assegnato in base al Costo *standard* unitario di formazione. La parte restante, al netto della quota destinata alla Programmazione (max 5%), viene assegnata come quota premiale ai sensi dell'art. 2 del D.L.180/2008, convertito nella Legge 1/200912 (ricerca, politiche di reclutamento e internazionalizzazione).

L'obiettivo prioritario generale per il prossimo triennio, ed in particolare per l'e.f. 2015, sarà, pertanto, il consolidamento e l'ulteriore rafforzamento di tutte le azioni e le iniziative, peraltro in larga parte già intraprese in passato, volte alla 'promozione della qualità' in tutti gli ambiti in cui si esplicano le funzioni istituzionali del nostro Ateneo.

Le azioni, come dettagliate nei paragrafi che seguono, *in primis*, saranno rivolte, visto il preminente peso assegnato al costo *standard* nella ripartizione del F.F.O, all'aumento degli studenti 'regolari' (studente iscritto entro la durata normale del corso di studio). Le azioni saranno, altresì, finalizzate al complessivo ulteriore miglioramento dei servizi per gli studenti nonché alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione.

Si tratta, pertanto, di proseguire sul percorso già avviato proficuamente lo scorso anno, volto a realizzare un 'Sistema di gestione della qualità'

finalizzato a integrare e coordinare tra loro, secondo un approccio sistemico, tutti i processi previsti dalla normativa vigente, già richiamata al paragrafo 1 (d.lgs.19/2012, d.lgs.18/2012, d.lgs.150/2009, legge 190/2012, d.lgs.33/2013), sui diversi settori di interesse per le università (accreditamento dei corsi e delle sedi, contabilità economico-patrimoniale, ciclo *performance*, anticorruzione e trasparenza).

L'obiettivo generale che ci si pone è, pertanto, quello di affrontare la 'gestione della qualità' non come un mero adempimento burocratico, ma come uno strumento strategico per migliorare concretamente, nonostante la congiuntura economico-finanziaria particolarmente critica, i risultati delle attività del nostro Ateneo e l'efficacia dei servizi in favore degli *stakeholders*.

Il Presidio di Qualità guiderà questo percorso sovrintendendo al regolare funzionamento del sistema di qualità dell'Ateneo e mantenendo un costruttivo confronto e dialogo con i Dipartimenti, con le Commissioni Paritetiche, con gli altri Organi di Ateneo e con l'interfaccia amministrativa.

L'Ateneo, come anticipato all'inizio, si avvia verso un triennio particolarmente complesso, in cui si assiste a un progressivo calo delle risorse, a un cronico impoverimento del tessuto imprenditoriale locale a fronte di un ordinamento universitario sempre più articolato caratterizzato da nuove funzioni e numerosi adempimenti, di dotazioni di personale in riduzione per la necessità di rispettare i limiti sulle spese di personale.

Pertanto, nel corrente triennio si rende necessario continuare il percorso già seguito negli scorsi anni volto *in primis* ad un rigoroso contenimento generale della spesa preservando intatti, per quanto possibile, i servizi per gli studenti. D'altra parte, occorre saper investire in settori strategici puntando alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, al potenziamento dell'orientamento e tutorato, allo sviluppo della ricerca scientifica, con particolare attenzione allo sviluppo dei giovani, e dei rapporti con le imprese, all'internazionalizzazione e al miglioramento dei servizi agli studenti puntando ancora sull'innovazione e sulla tecnologia.

Proseguirà nel 2015 il sistema di ripartizione delle risorse umane e finanziarie tra le strutture basato sulle rispettive *performance* didattiche e di ricerca, in modo da valorizzare ed incentivare il miglioramento complessivo delle prestazioni del nostro Ateneo. In particolare, per quanto riguarda le prestazioni didattiche, si terrà conto, come già accaduto per il 2014, dell'apporto fornito dai docenti dei Dipartimenti diversi da quello dove risulta incardinato il corso, così da favorire l'ottimale e razionale utilizzo del personale docente dell'Ateneo e incentivare auspicabili ulteriori sinergie tra le strutture, anche in fase di programmazione dell'Offerta formativa.

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 riguardano l'ordinamento, l'organizzazione e la contabilità.

3.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

3.1.1 L'ordinamento

Terminata la fase di adeguamento dell'ordinamento dell'Ateneo alle disposizioni della Legge 240/2010, nel corso del 2015 si intende effettuare una complessiva ricognizione di tutta la normativa regolamentare in vigore al fine di valutarne l'attualità con riferimento alle altre norme statali vigenti.

In particolare, da una prima ricognizione effettuata, al netto di alcuni Regolamenti da abrogare, in quanto da ritenersi ormai superati con l'entrata in vigore della Legge 240/2010, gli interventi riguarderanno i seguenti Regolamenti.

- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari
- Regolamento per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro
- Regolamento per la disciplina incarichi esterni
- Regolamento per l'accesso ai servizi del centro stampa
- Regolamento per le pari opportunità
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti
- Regolamento per la costituzione e la ripartizione del fondo incentivante ex art. 18 legge n. 109/94
- Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione del personale TA
- Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale ai corsi di studio)
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per la mobilità studentesca

3.1.2 L'organizzazione

Nel primo quadrimestre del 2015 si svolgeranno le elezioni per il rinnovo della componente rappresentativa studentesca in tutti gli Organi di Governo e collegiali dell'Ateneo.

Inoltre, nel corso dell'anno, si intende dare attuazione all'art. 7 dello Statuto con la nomina del Comitato dei sostenitori dell'Università della Tuscia secondo le modalità stabilite dal Regolamento Generale di Ateneo (art. 21), completando in questo modo la nomina di tutti gli Organi previsti nello Statuto.

Per l'anno 2015 è previsto, altresì, il completamento della riorganizzazione delle strutture con il riordino delle rimanenti Segreterie Studenti delle ex Facoltà (Scienze, Beni culturali e Agraria), che confluiranno nella Segreteria Studenti Unica che gestirà le carriere di tutti gli studenti dell'Ateneo, non appena saranno completati i lavori a Santa Maria in Gradi.

3.1.3 La contabilità

Considerando gli obblighi dettati dalla normativa richiamata in precedenza, nel 2015 occorrerà finalizzare gli sforzi intrapresi negli ultimi esercizi per addivenire alla stesura del primo bilancio unico di natura economico-patrimoniale dell'ateneo.

Tra le attività principali che occorre porre in essere a tal fine, si segnalano, a titolo indicativo, le seguenti:

A) attività sui dati contabili

- aggiornamento degli inventari e, per i beni ammortizzabili, dei fondi di ammortamento;
- riconciliazione dei saldi di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2014, definiti in regime di contabilità finanziaria, con i corrispondenti saldi patrimoniali al 1 gennaio 2015, in ossequio al principio della competenza economica;
- determinazione dei ratei e risconti su progetti e contributi pluriennali di ricerca;
- determinazione dei rischi ed oneri futuri;
- eventuale riallineamento dell'informativa economico-finanziaria rispetto al nuovo piano dei conti che sarà approvato dal Miur;

b) attività sui processi amministrativo-contabili

- messa a punto delle procedure relative a particolari voci di bilancio (cespiti, fondi rischi ed oneri futuri, ratei e risconti su progetti e ricerche in corso, etc.), tenuto conto dei più recenti principi contabili approvati per gli atenei e del manuale operativo che sarà approvato dal Miur;
- integrazione delle procedure amministrativo-contabili con quelle in essere per la gestione della qualità;

c) attività sugli applicativi contabili

- scelte in merito allo sviluppo della procedura informatica in uso affinché possa consentire la gestione contabile del *budget* economico autorizzatorio e del *budget* degli investimenti, con conseguente controllo contabile del rispetto dei target programmati;
- scelte in merito allo sviluppo della procedura informatica in uso affinché possa consentire la gestione contabile del monitoraggio dei flussi di tesoreria;

d) attività di formazione

3.2 Le cinque missioni istituzionali

Come preannunciato, 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

Alla luce del nuovo quadro normativo e finanziario, ampiamente illustrato nel primo paragrafo, nonché di quanto previsto dal Sistema AVA, l'Ateneo nel

2015 sarà impegnato nella rigorosa e progressiva revisione e riqualificazione dell'Offerta Formativa allo scopo di aumentare gli studenti 'regolari'.

La programmazione dell'offerta formativa per il 2015-2016 ha preso le mosse da fine luglio grazie alla costituzione di un Tavolo di lavoro che ha collegialmente definito le linee-guida da seguire. La definizione di tali linee guida ha costituito un momento strategico per la *governance* dell'Ateneo: le politiche di Ateneo dovranno tener conto, infatti, non solo del contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, ma anche del peso acquisito dai risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO.

Il Senato Accademico, alla luce di quanto elaborato dal Tavolo di lavoro suddetto, nella seduta del 30 ottobre u.s., ha deliberato i criteri generali per la programmazione dell'offerta formativa a.a. 2015/2016 con riferimento sia alla rimodulazione di percorsi già esistenti, sia alla predisposizione di nuovi corsi. Il Senato ha individuato tre criteri per la programmazione dei corsi: 1) attrattività 2) rispetto dei requisiti di docenza 3) rispetto della DID (Didattica erogabile di Ateneo).

Il Consiglio di Amministrazione, visto il peso acquisito dai risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO, nel confermare la necessità, già emersa in Senato, di una razionalizzazione globale dell'offerta formativa, finalizzata ad accrescere il numero di studenti "regolari" e ad attrarre nuovi studenti, ha confermato i criteri già deliberati dal Senato, individuando specifici requisiti quantitativi per ciascuno di essi.

Per il primo criterio, 'attrattività dei corsi', un parametro di riferimento oggettivo è stato individuato nella numerosità media annuale di iscritti nell'ultimo triennio e determinando specifici valori di riferimento per le singole tipologie di corsi (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale, rispettivamente dell'area umanistica o tecnico-scientifica) al di sotto dei quali scatta la soglia di massima attenzione per la sostenibilità del corso.

Per il secondo criterio, 'rispetto dei requisiti qualitativi e quantitativi di docenza', da verificare solo nell'ipotesi in cui sia soddisfatto il primo criterio, si è ritenuta sufficiente la conformità del corso con i requisiti quantitativi e qualitativi di docenza come stabiliti dalla normativa vigente.

Per il terzo criterio, 'rispetto dei requisiti relativi al calcolo delle ore di didattica massima sostenibile dall'Ateneo', considerato il tetto massimo delle ore di didattica erogata (36.000 ore), al netto del fattore correttivo Kr, è stato assegnato, per la progettazione per l'a.a. 2015-2016, un pacchetto predefinito di ore erogabili sulla base del numero di studenti regolari ponderati, in modo da rientrare nel numero di ore di didattica disponibili e lasciare uno spazio alle nuove progettazioni, fermo restando che siano soddisfatti i criteri 1) e 2).

La reale futura attrattività dei corsi andrà oggettivamente valutata, in linea con quanto, peraltro, richiedono le disposizioni del sistema AVA, in base a indagini di mercato e consultazioni delle parti sociali che valutino in concreto il *target* degli studenti e la capacità occupazionale dei corsi stessi.

In tale ambito, inoltre, il Consiglio ha ritenuto di dover indicare un numero minimo di esami sostenuti in media nel triennio accademico 11-12/13-14 al di sotto del quale l'insegnamento non potrà essere attivato (salvo si tratti di corso obbligatorio).

Allo scopo di stimolare le strutture dipartimentali verso la razionalizzazione e l'innovazione dell'offerta formativa, saranno individuate misure premiali per quei dipartimenti che saranno in grado di procedere ad una effettiva revisione dell'offerta, attraverso la chiusura o l'accorpamento di corsi di studio esistenti che presentano *performance* non positive nell'ultimo triennio, o in presenza di intese interdipartimentali volte all'istituzione di nuovi corsi di studio e/o a rimodulazione e riaccorpamento di corsi preesistenti.

Gli Organi di Ateneo, in fase di approvazione delle proposte presentate dai Dipartimenti, saranno, pertanto, chiamati, ciascuno nell'ambito dei rispettivi ruoli, ad effettuare una preliminare disamina dei dati delle *performance* didattiche dei corsi attivi al fine di verificarne la sostenibilità in una prospettiva pluriennale, tenuto conto dei predetti criteri fissati dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione.

A tal fine sono stati realizzati dal Delegato una serie di incontri con i Direttori dei Dipartimenti e sono stati organizzati Tavoli di lavoro interdipartimentali, costituiti da Delegati dei Dipartimenti interessati all'attivazione di nuovi percorsi formativi, che, dopo una densa fase di elaborazione, hanno condotto all'inserimento nella banca dati Cineca SUA 2015 di due triennali, L-21, Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente, e L-25, Scienze della montagna, e di due magistrali, LM-8, Biotecnologie industriali e delle molecole bioattive e LM-33, Ingegneria meccanica.

L'obiettivo finale è quello di rendere più attrattiva l'offerta didattica complessiva dell'Ateneo valorizzando i punti di forza ed intervenendo sui punti di debolezza, come quello relativo agli abbandoni, al fine di incrementare il numero complessivo di studenti regolari iscritti all'Ateneo.

Gli Organi di Governo potranno utilizzare per queste finalità gli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione, come il Portale sulle immatricolazioni e quello sui Percorsi formativi, oltre a poter avvalersi delle risultanze delle opinioni degli studenti sulla didattica, consultabili sulla piattaforma *Moodle*.

Le Strutture didattiche, in previsione delle visite delle CEV per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio programmate per l'anno 2015, saranno chiamate ad affinare e a potenziare, sotto il coordinamento del Presidio di Qualità, il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche, prevedendo tempestivi interventi correttivi a fronte di criticità evidenziate nei percorsi formativi pregressi. A fronte di tale impegno ulteriore profuso da parte del personale, sono state appositamente stanziare in bilancio specifiche risorse (60.000 euro) finalizzate a incentivare il miglioramento delle attività volte all'assicurazione della qualità.

L'Ateneo sarà, altresì, impegnato nella gestione di 6 corsi di dottorato accreditati dal MIUR e di corsi master di primo e di secondo livello.

Nel corso del 2015 proseguiranno le attività relative al TFA 2014/2015, la cui conclusione è prevista per il mese di luglio. Per quanto riguarda l'area pedagogica, si intende avviare un confronto con le Istituzioni scolastiche per la definizione dei percorsi didattici, secondo quanto previsto nel Protocollo di intesa stipulato con le stesse, oltre a realizzare una collaborazione con l'INDIRE

per potenziare le attività didattiche in *e-learning*, da estendere anche agli altri corsi di studio attivi in Ateneo.

3.2.2 Sviluppo della ricerca

L'Ateneo sarà impegnato nel rafforzamento delle *performance* della ricerca, soprattutto quelle legate agli indicatori valorizzati nella quota premiale del F.F.O. Sono state finalizzate apposite risorse in bilancio per promuovere e sostenere l'attività di ricerca condotta presso i Dipartimenti e i Centri. Inoltre, uno stanziamento *ad hoc* (60.000 euro) è stato previsto per il Centro Grandi Attrezzature per potenziarne i servizi e rilanciarne le attività di ricerca, anche nell'ambito del conto terzi. Alla partecipazione dell'Ateneo a EXPO 2015 sarà finalizzato uno stanziamento di 20.000 euro al fine di promuovere la nostra Università anche in contesti internazionali.

La Commissione Ricerca coordinerà le proposte, rivolte agli Organi di Governo, di linee strategiche per sviluppare le attività di ricerca contribuendo all'individuazione delle aree di ricerca dell'Ateneo, attraverso una mappatura in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza.

La Commissione porrà in essere azioni volte a promuovere la visibilità esterna della ricerca scientifica di Ateneo favorendo i processi di internazionalizzazione. Sarà chiamata a proporre i criteri al Consiglio di Amministrazione per la ripartizione delle risorse destinate alle attività di ricerca. Si proseguirà il percorso, già avviato in passato, volto ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate dal Consiglio di Amministrazione.

Saranno avviate azioni volte a incrementare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma *Horizon 2020* stimolando anche sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari.

I Dipartimenti saranno impegnati nella realizzazione dei progetti di ricerca del bando regionale PSR.

Dovranno essere anche realizzate apposite azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, di concerto con le attività connesse al *placement*; pur in presenza di un contesto economico e finanziario nazionale e internazionale critico, si tratta di una sinergia imprescindibile per legare in modo più efficace le attività di ricerca alle esigenze del mondo del lavoro e reperire risorse finanziarie da investire soprattutto nel finanziamento di giovani ricercatori.

Si intendono proseguire le iniziative di formazione e supporto volte a potenziare i brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*, nonché la creazione di nuovi *Spin off* ed il monitoraggio di quelli esistenti.

Saranno finalizzate apposite risorse per promuovere ulteriormente la stipula di assegni di ricerca, anche mediante borse riservate a studenti stranieri, al fine di rafforzare i risultati della ricerca in una dimensione internazionale.

Più in generale, ci si propone di perfezionare i meccanismi di autovalutazione delle attività di ricerca per pervenire ad una migliore comparazione tra settori scientifico-disciplinari diversi, un tema al centro della riflessione anche in ambito CRUI.

L'Ateneo sarà impegnato nei primi mesi dell'anno nella compilazione della scheda SUA-RD. La scheda SUA-RD rappresenta un importante strumento di governo per l'Ateneo e per i Dipartimenti. Coinvolge direttamente i Dipartimenti in un'attività di autovalutazione, confrontando i risultati della ricerca rispetto a quelli emersi nell'ultima VQR, e di programmazione di azioni di miglioramento, mediante la previa definizione di specifici obiettivi.

In particolare, per incrementare la complessiva produzione scientifica di Ateneo, i Dipartimenti saranno coinvolti nella programmazione di specifici obiettivi e nella conseguente realizzazione di azioni di miglioramento. A tal fine, sarà garantito ai Direttori un monitoraggio periodico dei dati inseriti sul sito Cineca dai docenti delle rispettive strutture, in modo da stimolare i docenti inattivi che penalizzano la *performance* complessiva di Ateneo.

Sarà rafforzata anche la capacità dell'Ateneo di partecipare ai bandi previsti dal programma *Horizon 2020* attraverso un apposito laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate all'internazionalizzazione e alla promozione e progettazione internazionale dei progetti di ricerca dell'Ateneo, all'interno del quale coinvolgere professionalità e figure in possesso di specifiche competenze nonché studenti in discipline attinenti l'attività del laboratorio, che operi secondo le direttive degli Organi di Governo, con particolare attenzione alla ricerca, documentazione e selezione delle fonti di finanziamento e dei bandi europei e internazionali, alla stesura di progetti, alla costituzione di *network* di atenei europei e internazionali.

3.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

Si intende avviare ulteriori iniziative volte al miglioramento dei servizi per gli studenti, soprattutto sul fronte della digitalizzazione delle procedure amministrative e dei servizi.

La pianificazione di tali attività sarà realizzata insieme ai rappresentanti degli studenti negli Organi collegiali, in modo da individuare le iniziative prioritarie e necessarie per migliorare complessivamente i servizi erogati.

a) Orientamento e tutorato

Il Programma triennale presentato al MIUR ai sensi della Legge 43/2005, come si diceva, prevede una serie di interventi di **orientamento e tutorato** principalmente finalizzati alla riduzione della dispersione studentesca mediante azioni mirate volte a supportare gli studenti durante il percorso formativo.

L'Ateneo intende, pertanto, ulteriormente rafforzare e razionalizzare le azioni di **orientamento in ingresso**, proseguendo le iniziative ormai consolidate che mirano a promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo, con particolare attenzione a quelle rivolte al territorio.

Si intende riproporre l'organizzazione delle visite guidate in Ateneo (*Open Day*) nei mesi di febbraio e settembre, coinvolgendo direttamente le strutture

didattiche e gli studenti tutor nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni.

Saranno attuate nuove forme di presentazione dell'Ateneo, destinate agli studenti delle scuole secondarie superiori, integrando gli aspetti formativi, gli sbocchi occupazionali, con i servizi di supporto e le attività culturali e ricreative volte al benessere dello studente.

Sarà intensificata, sulla base del programma di iniziative previste dal "Protocollo d'intesa" stipulato di recente, la collaborazione con le Scuole secondarie superiori, con interventi di orientamento mirato e fornendo supporto e consulenza agli studenti impegnati nella scelta del percorso universitario.

In particolare si intende realizzare un'analisi mirata a individuare il livello di preparazione in ingresso degli studenti sia mediante *test* di ingresso finalizzati ad accertare la preparazione individuale dello studente sia attraverso altri strumenti di valutazione (*project work* individuali e di gruppo, *test* e colloqui attitudinali e *focus group*) finalizzati a verificare le competenze, le attitudini e le abilità. L'analisi è mirata a disegnare un profilo degli studenti e a tracciare, per gruppi e tipologie omogenee, un percorso formativo finalizzato a colmare le criticità emergenti per mettere lo studente nella condizione di frequentare con profitto i percorsi formativi.

Continuerà la partecipazione agli eventi sul territorio e in ambito regionale per la promozione della nostra offerta formativa, selezionando quelli di maggiore interesse.

Iniziative mirate saranno attuate anche presso le sedi decentrate di Civitavecchia e Cittaducale, ove è persistente l'interesse nei confronti dell'Offerta Formativa del nostro Ateneo.

Per potenziare l'interazione con gli studenti e incrementare la diffusione delle informazioni, saranno privilegiati i canali comunicativi come *facebook* e *twitter* e la pagina web dell'Orientamento.

Inoltre, si metteranno in atto le seguenti azioni di **tutorato**:

- Attivazione di pre-corsi e lezioni di sostegno e recupero, per tutti gli studenti, prevalentemente per insegnamenti di base e caratterizzanti che presentano maggiori difficoltà per gli studenti del primo anno di studio.
- Attività di tutoraggio e assistenza finalizzata a fornire agli studenti le informazioni utili sull'organizzazione della didattica, con particolare attenzione alla regolare e proficua frequenza dei corsi, alle modalità di sostenimento degli esami, al rapporto con i docenti, e alla metodologia di studio.
- Attività di sostegno personalizzato per gli studenti che presentano maggiori difficoltà di apprendimento.
- Incentivi agli studenti meritevoli mediante il rimborso di una quota della tassa di iscrizione.

Nell'ambito delle attività di **comunicazione e promozione dell'immagine dell'Ateneo** gli obiettivi sono:

- creare un'identità studentesca
- fornire un'immagine coordinata delle diverse realtà dell'Ateneo (Dipartimenti, Biblioteche e Centri di ricerca)

- migliorare e consolidare il rapporto con i *media* locali e nazionali.

Il *LabCom* punta a consolidare il lavoro svolto mantenendo e rafforzando la sinergia fin qui esperita, operando in particolare in questi ambiti:

- implementazione dell'applicazione del sistema di loghi di Dipartimento, da utilizzare nella comunicazione con gli studenti (promozione, presentazione della didattica, orientamento); cura e coordinamento dei processi relativi alla realizzazione dei loghi e alle specifiche applicazioni;
- uniformità delle impostazioni delle pagine di *facebook* e coordinamento della comunicazione attraverso i *social network*, in coordinamento con il gruppo di lavoro con referenti nei dipartimenti;
- organizzazione di una *webradio* di Ateneo, a partire dalle realtà attive del laboratorio *webradio* del Disucom e del notiziario *web*;
- gestione di un archivio fotografico di Ateneo consultabile, disponibile e gestibile dagli uffici dell'Ateneo.

b) Placement

Per l'anno 2015 si intende promuovere quei dispositivi di politica attiva che abbiano l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, oltre che offrire agevolazioni sul piano contributivo e contrattuale alle imprese, ciò anche attraverso la diffusione dell'istituto contrattuale di alto apprendistato formazione e ricerca.

È prevista la prosecuzione del Progetto FIXO in convenzione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, grazie al quale vengono realizzate iniziative rilevanti per potenziare la stipula dei contratti di apprendistato di alta formazione, azioni rivolte all'avvio di *start up* e *spin off*, oltre alle attività previste nel programma Garanzia giovani.

Si intende riproporre, compatibilmente con le risorse disponibili, un nuovo bando per tirocini formativi *post lauream* che assicuri il cofinanziamento del rimborso spese dovuto ai tirocinanti dai soggetti ospitanti prevedendo la partecipazione di 2 laureati per ogni dipartimento di Ateneo.

Saranno rafforzate le azioni volte alla realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* presso le Aziende stimolando maggiormente il coinvolgimento delle Imprese anche nella fase di programmazione dell'Offerta formativa in occasione della consultazione delle parti sociali.

Si intende riattivare un tavolo di coordinamento con enti, associazioni e imprese del territorio per discutere, confrontare e realizzare le rispettive strategie finalizzate all'occupazione ed indirizzare più efficacemente le scelte strategiche dell'Ateneo in tema di offerta didattica.

c) Altri servizi

Il Programma triennale presentato al MIUR ai sensi della Legge 43/2005, come si diceva, prevede una serie di interventi di **dematerializzazione dei servizi**.

In merito alla dematerializzazione dei processi amministrativi, le azioni proposte mirano alla completa digitalizzazione del processo di erogazione di

parte dei servizi rivolti agli studenti. Le azioni proposte saranno svolte su tre fronti:

- creazione del fascicolo informatico dello studente
- creazione di una *App* per dispositivi mobili (*smartphone* e *tablet*)
- realizzazione di un sistema di autenticazione con altro Ateneo per la consultazione di testi e periodici non posseduti e non presenti nelle banche dati

La prima linea di azione prevede la predisposizione di un fascicolo informatico dello studente all'interno del quale, per ogni studente dell'Ateneo, sarà disponibile in consultazione l'accesso alla documentazione e agli atti amministrativi che riguardano la sua carriera accademica. All'interno del fascicolo informatico ogni studente avrà accesso a certificati, dichiarazioni, attestati e altra documentazione amministrativa simile prodotta dagli uffici dell'Ateneo in risposta ad istanze inviate dallo studente. Il fascicolo informatico sarà utilizzato anche dagli uffici amministrativi dell'Ateneo che produrranno i certificati e le dichiarazioni richieste dagli studenti direttamente in maniera digitale, semplificando l'interazione degli studenti con l'Amministrazione e viceversa.

La seconda azione prevede il potenziamento degli strumenti di comunicazione tra gli studenti e l'Ateneo che si affianca alle piattaforme web già utilizzate. In particolare verrà realizzata una *App* per i principali dispositivi mobili (*smartphone* e *tablet*) pensando allo studente come utente finale. L'*App* consentirà agli studenti sia di accedere in modalità mobile ai principali contenuti informativi presenti all'interno dei siti web dell'Ateneo e dei dipartimenti, sia di accedere a dei servizi mobili appositamente creati. Dal punto di vista dei contenuti informativi l'*App* consentirà di accedere a informazioni quali orario degli esami, orario delle lezioni, programmi dei corsi di studio, avvisi, comunicazioni e news. Dal punto di vista dei servizi l'*App* consentirà agli studenti di effettuare le prenotazioni agli esami, la gestione del proprio piano di studi, l'accesso alla propria casella di posta elettronica, l'accesso al proprio fascicolo informatico, l'accesso a strumenti di interazione con gli uffici dell'Amministrazione per la richiesta di certificati, dichiarazioni o altro; è prevista eliminazione completa del libretto cartaceo degli studenti. Tale libretto sarà sostituito con una versione digitale alla quale gli studenti accederanno tramite l'interfaccia *web*. Il libretto sarà aggiornato automaticamente con i dati del sistema di verbalizzazione *on-line*. Il libretto *on-line* sarà integrato all'interno delle piattaforme *web* dell'Ateneo con le quali vengono attualmente erogati alcuni servizi agli studenti.

La terza azione riguarda la realizzazione di un sistema di autenticazione reciproca riservata agli utenti di Roma Tre e Tuscia che potranno accedere alle rete di entrambi gli Atenei e quindi condividere le banche dati per la consultazione dei testi e periodici. La presente azione risulta di particolare rilevanza in quanto consente una complessiva razionalizzazione dei costi relativi agli abbonamenti dei periodici e alle risorse elettroniche.

Nella prospettiva di digitalizzazione e standardizzazione del dato, si intende introdurre ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni necessarie agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il

complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA (es. rapporto di riesame).

Inoltre, verrà proposta la completa digitalizzazione della domanda di partecipazione a programmi di mobilità internazionale. Questo comporterà la facilità di adesione da parte degli studenti che non dovranno più autodichiarare dati già in possesso dell'Ateneo, la possibilità di una reportistica immediata e personalizzata da parte dell'ufficio preposto alla mobilità internazionale, l'azzeramento dei tempi di verifica delle informazioni fornite dagli studenti poiché estrapolati dalle banche dati di Ateneo, il miglioramento in termini qualitativi e temporali dei dati forniti ai presidenti dei CCS per il rapporto del riesame.

Saranno ulteriormente sviluppate le potenzialità di *Moodle* come strumento di supporto per gli studenti, i docenti e gli uffici aumentandone la flessibilità anche alla luce dell'introduzione del *Single Sign-On*.

Per il 2015 sono state pianificate una serie di attività che miglioreranno e amplieranno ulteriormente la fruibilità del Sisest. Il primo rilascio riguarderà infatti la gestione dei piani di studio previsti nell'offerta formativa del Distu; il grado di complessità estremamente elevato ha richiesto l'implementazione di un algoritmo *ad hoc*. Contestualmente all'ampliamento del Sisest le pagine *web* che accedono al *database* saranno riprogettate per migliorarne la fruibilità evitando dati ridondati.

Nel corso del 2015 sarà attivato il nuovo sito di Ateneo e dei Dipartimenti, le cui procedure sono state avviate nel 2014.

Compatibilmente con le risorse disponibili, si provvederà all'acquisto di nuovi apparati al fine di raggiungere il 100% di copertura della rete *Wi-Fi*.

Saranno garantiti gli interventi nell'ambito dei **Servizi per la disabilità** cercando di ottimizzare al meglio le risorse ministeriali dedicate a questa finalità e proseguendo la sinergia, già avviata nel 2014, con altri Enti pubblici e privati che condividono con l'Ateneo l'impegno per la realizzazione di una società più inclusiva.

Proseguiranno le attività del **Difensore degli Studenti** e del **Counseling** per supportare gli studenti negli eventuali momenti critici del percorso formativo.

Per il 2015 continua il progetto sperimentale della **Navetta** per garantire la mobilità degli studenti presso le sedi didattiche, la mensa e la casa dello Studente. L'itinerario previsto favorisce il trasporto alle strutture didattiche anche dalle principali stazioni ferroviarie.

Gli studenti avranno anche la possibilità di arricchire e completare il proprio percorso formativo assistendo gratuitamente agli eventi della qualificata e ricca **Stagione concertistica** dell'Ateneo presso l'Auditorium e partecipando alle attività sportive organizzate presso gli impianti del **CUS**. Quest'ultimo sarà valorizzato nel corso del prossimo anno anche mediante la sistemazione di alcuni impianti attualmente obsoleti e favorendo la maggiore partecipazione degli studenti nelle attività del Centro, che deve diventare un luogo di ritrovo e centro di aggregazione studentesca.

Proseguirà una politica volta ad incentivare gli studenti meritevoli garantendo **agevolazioni sulle tasse**, soprattutto in presenza di situazioni più svantaggiate economicamente.

d) Strutture

Nel corso dell'anno 2015 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 ultimati i lavori finalizzati al miglioramento della trasmittanza dell'involucro edilizio dell'edificio (ex DABAC) sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF ed effettuata la verifica termografica *post-operam*.

Presso la serra dell'Azienda Agraria verranno affidati ed eseguiti i lavori di messa a norma della copertura e redatto il progetto per l'impiantistica interna.

Verranno avviati i lavori di restauro e risanamento del corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento. Per il completamento dei medesimi locali sarà, inoltre, redatto il progetto esecutivo per gli allestimenti interni ed affidata la relativa fornitura in opera.

Saranno affidati e verranno eseguiti i lavori edili ed impiantistici di adeguamento dei locali a seguito della riorganizzazione degli spazi dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF.

Nell'ambito di tali interventi, inoltre, verranno realizzati n.2 nuovi laboratori scientifici per le esigenze del DEB presso il blocco E e n.1 nuovo laboratorio presso il blocco D per le esigenze del Corso di laurea in Ingegneria del DEIM.

Saranno eseguite le installazioni delle attrezzature per il Restauro e degli Arredi Tecnici per i nuovi laboratori per il corso di laurea a ciclo unico in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali.

A servizio degli stabili universitari del *campus* di Riello saranno appaltati i lavori per la realizzazione del sistema di alimentazione elettrica di emergenza con installazione di un gruppo elettrogeno in grado di alimentare tutte le utenze principali.

Presso il complesso di Santa Maria in Gradi, prima dell'attivazione dei locali destinati a Segreteria Unica e Centro per l'Orientamento, si darà corso all'adeguamento e al potenziamento dell'impianto di climatizzazione estiva con sostituzione dell'attuale macchina frigo con altra di maggiore potenza ed efficienza energetica e adeguamento delle linee e dei condotti di pertinenza.

Per il miglioramento della sicurezza degli edifici universitari sarà collaudato e sottoposto all'attenzione del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco l'impianto di allarme vocale realizzato presso il blocco B e sarà dato corso alla progettazione per il miglioramento delle compartimentazioni, in particolare presso il *campus* Riello, con revisione o sostituzione delle porte REI esistenti.

Il Servizio Prevenzione e Protezione, nell'ambito delle attività periodiche previste in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, effettuerà l'aggiornamento del Documento di Valutazione del rischio, adotterà le altre misure necessarie per la compiuta realizzazione di un Sistema di Gestione della

Sicurezza, anche mediante specifica attività di formazione e aggiornamento per il personale. Sarà promossa una digitalizzazione del sistema di raccolta dei dati necessari per l'aggiornamento del Documento di Valutazione, delle richieste di interventi e di consulenze del SPP.

3.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione

Tenuto conto del peso dell'internazionalizzazione nel sistema di ripartizione del F.F.O. e del Programma presentato al MIUR dal nostro Ateneo per il triennio 2013/2015 ai sensi della legge 43/2005, il rafforzamento della dimensione internazionale rappresenta uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

L'obiettivo è perseguibile attraverso diverse azioni tra loro integrate, anche in cooperazione con altri atenei italiani e esteri, per promuovere efficacemente l'integrazione territoriale, a livello nazionale e internazionale, dei saperi e della didattica.

Tra queste azioni vi è quella di operare per attrarre studenti qualificati dall'estero e inserirli nel sistema universitario, in particolare a livello di Laurea Magistrale.

Si intende, quindi, consolidare le iniziative già intraprese nel 2014 nell'Offerta didattica a livello europeo che includano *curricula* internazionali in lingua inglese, per favorire l'inserimento di studenti stranieri nel percorso universitario. L'obiettivo da raggiungere è il rafforzamento del profilo internazionale del percorso didattico aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti internazionali *post-graduate*, ovvero con diploma universitario di livello "*bachelor*", all'interno del proprio corpo studentesco per ampliare progressivamente l'offerta formativa in lingua inglese, e per inserire stabilmente l'Ateneo in un circuito internazionale, anche con l'eventuale collaborazione e integrazione con Atenei *partner* italiani.

Pertanto, si intende rafforzare e ampliare l'offerta didattica in lingua inglese, anche con forme di *e-learning*, nell'ambito di corsi di Laurea magistrale per favorire l'inserimento di studenti stranieri nei percorsi didattici dell'Ateneo; potenziare i laboratori didattici e le attività di esercitazioni in laboratorio e in campo con *training courses* in inglese, anche mediante il supporto dei servizi linguistici di Ateneo; qualificare e intensificare i servizi di promozione della didattica di Ateneo in lingua inglese nei circuiti informativi internazionali nonché i servizi di assistenza e inserimento degli studenti stranieri.

Si intende prevedere specifiche borse di studio, finalizzate a favorire l'iscrizione di studenti ai nostri corsi, mediante l'utilizzo di apposite risorse ministeriali dedicate alla cooperazione internazionale. Saranno, altresì, previste apposite borse di dottorato o per assegni di ricerca riservate a studenti e laureati stranieri.

Al fine di incrementare ulteriormente la mobilità studentesca si rafforzerà campagna informativa dei bandi Erasmus+, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da

parte degli studenti in partenza, organizzando corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli; inoltre, come richiesto dalla ECHE (*European Charter for Higher Education*) continuerà l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per gli studenti in entrata.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri, sarà realizzata, con il supporto di *Labcom*, una guida aggiornata in lingua inglese, da pubblicare sul sito, contenente informazioni generali sull'Ateneo e sull'offerta didattica dell'a.a. 2015/2016. La guida contiene testi e immagini che illustrano la struttura organizzativa e didattica, i principali servizi, l'offerta formativa dell'Ateneo della Tuscia, le sedi e la dislocazione sul territorio cittadino oltre a fornire una serie di informazioni storico-artistiche utili sulla Città di Viterbo e sulla Tuscia. La Guida sarà, altresì, stampata per garantirne un'adeguata distribuzione, in occasione di fiere studentesche, eventi internazionali o visite presso il nostro Ateneo di *partner*, al fine di attrarre un numero maggiore di studenti internazionali.

3.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno

L'Ateneo dovrà aggiornare per il triennio 2015/2017 la programmazione triennale del fabbisogno, secondo quanto previsto dal D.lgs. 49/2012 "*Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'art 5, c 1, della Legge 240/2010*", nel rispetto dei vincoli in materia di *turn over*, compatibilmente con le disponibilità di bilancio e previo monitoraggio della dinamica della spesa stipendiale nel medio e lungo periodo, anche al fine di rispettare il limite dell'80% previsto per il rapporto tra spese di personale e entrate (F.F.O.+TASSE).

L'Università della Tuscia presenta oggi una composizione dell'organico docente molto positivo con 313 unità di personale di ruolo di cui 79 professori di I fascia, 100 professori di II fascia, 105 ricercatori a cui si sommano 29 ricercatori a tempo determinato (n. 14 L. 230/2005 e n. 19 L. 240/2010).

A breve, per via della chiusura entro giugno 2015 delle procedure del *Piano straordinario associati*, secondo le diverse modalità di selezione contemplate nella legge 240/2010, presumibilmente, si assisterà a un assestamento della suddetta composizione degli organici dovuta al passaggio di unità di personale dalla fascia dei ricercatori a quella degli associati che, tuttavia, non deve compromettere l'assetto piramidale dell'organico; particolare prudenza va posta anche nei confronti di nuove assunzioni di personale T.A., visto che ad oggi quest'ultimo presenta un rapporto superiore a 1 con quello docente.

Sarà adottato il bando unico per il reclutamento o la proroga di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, c.3 lett.a) della legge 240/2010 che gravano sul Fondo unico di Ateneo, dove confluiscono le economie relative a utili di convenzioni o progetti di ricerca.

Saranno, altresì, completate le ulteriori procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'art.24, c.3 lett.b) della legge

240/2010 finanziati dal Ministero e già ripartiti tra i Dipartimenti secondo criteri connessi alle *performance* di ricerca.

Nei limiti previsti nella programmazione triennale, saranno, altresì, avviate le procedure di chiamata per i professori ordinari, nel rispetto dei limiti fissati dal D.lgs.49/2012.

Si intende avviare, secondo una programmazione triennale di interventi, la progressiva copertura di alcune posizioni organizzative dell'Amministrazione Centrale, vacanti a seguito di pensionamenti. Saranno, al riguardo, utilizzati gli strumenti di reclutamento previsti dalla normativa nazionale e contrattuale vigente, anche al fine di creare un meccanismo di progressiva crescita del personale tecnico-amministrativo su basi meritocratiche.

Sarà, inoltre, favorito il graduale passaggio a **full-time** del personale assunto a *part-time*; sarà, altresì, prevista l'eventuale assunzione di altro personale funzionale alle prioritarie esigenze dell'Amministrazione.

Valutazione e incentivazione

Nell'anno 2015, in attuazione alle disposizioni di cui al D.lgs.150/2009, si attiveranno le procedure tese al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione (già in atto per dirigenti, EP e D) anche per il personale di categoria C e B, coinvolto nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del piano della *performance*.

Per quanto riguarda la formazione del personale TA, come già avvenuto negli anni precedenti, dopo la rilevazione dei fabbisogni formativi *on line* attraverso la piattaforma multimediale *Moodle*, sarà predisposto un piano annuale di formazione da definire in base alle esigenze rappresentate utilizzando, ove possibile, il personale docente dell'Ateneo (partecipazione del personale ai corsi universitari) nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità.

Il piano annuale della formazione comprenderà, comunque, al proprio interno i seguenti corsi già in programmazione:

- Sistema ava: laboratori per le segreterie didattiche per supporto nella predisposizione dei documenti previsti nel Sistema AVA
- Prevenzione e sicurezza nei laboratori di ricerca
- Corsi di lingua inglese
- Contabilità economico-patrimoniale e bilancio unico
- Anticorruzione e prevenzione illegalità
- Controllo interno e gestione del rischio
- Sistemi di archiviazione digitale

Welfare

In materia di servizi sociali proseguiranno gli interventi assistenziali e culturali volti a supportare il personale e le rispettive famiglie in questa fase di contesto finanziario particolarmente critico per i dipendenti pubblici.

3.2.6. Trasparenza, Anticorruzione, controllo interno e gestione del rischio

Saranno consolidate le misure volte a garantire la massima accessibilità ai dati e alle informazioni relative alle attività dell'Ateneo, perfezionando la sezione del sito dedicata all'**Amministrazione trasparente**, mediante il costante coinvolgimento dei Referenti delle strutture.

Sulla base della programmazione delle attività contenute nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, adottato dall'Università della Tuscia il 31 gennaio 2014, l'Ateneo sarà impegnato nelle seguenti attività:

- miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali;
- miglioramento del grado di accuratezza e completezza della pubblicazione dei dati sul sito di Ateneo - Amministrazione Trasparente;

Al fine di sviluppare la cultura dell'integrità all'interno dell'Università, si intende procedere alla pubblicazione di 'ulteriori dati' rispetto a quelli prescritti dalla normativa vigente per consentire una maggiore trasparenza anche di alcune specifiche attività istituzionali peculiari rispetto alle altre pubbliche amministrazioni.

Sulla base della programmazione delle attività contenute nel **Piano triennale per la prevenzione della corruzione**, adottato dall'Università della Tuscia il 31 gennaio 2014, l'Ateneo sarà impegnato a:

- predisporre una regolamentazione interna per il conferimento di incarichi non compresi nei compiti e doveri di ufficio del personale
- controllare l'efficacia della prevenzione, verificando le azioni attuate nel 2014 da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione, d'intesa con i Dirigenti ed i Responsabili di Struttura
- organizzare *focus group*, eventualmente in collaborazione con altre Pubbliche amministrazioni del territorio, per la circolazione di buone pratiche, per promuovere iniziative congiunte per lo studio di misure di prevenzione in specifici settori e per valutare la percezione della corruzione e del valore dell'integrità da parte dei dipendenti, anche ai fini della programmazione delle attività formative dell'anno successivo
- controlli su processi ad alto e medio rischio (studenti, concorsi e gare di appalto)
- monitoraggio volto alla verifica delle dichiarazioni in materia di incompatibilità e inconfiribilità.

Saranno consolidate le attività previste dal Piano di attuazione del **Sistema di controllo interno e gestione dei rischi**. Sarà completata la redazione del Manuale delle procedure operative di Ateneo, sulla base del cronoprogramma previsto nel Piano. Saranno pianificati incontri dell'Organo di *audit* interno con le strutture di Ateneo. Saranno, altresì, garantiti i flussi informativi tra le strutture e gli Organi di *governance* di Ateneo in relazione alle attività caratterizzanti il SCIGR. Nel corso del 2015 sarà realizzato, dall'organo preposto, Audit di *compliance*, mentre le procedure di *Audit* di efficacia ed efficienza saranno garantite dal 2016.

In aggiunta a tali attività verranno proseguiti gli *audit* per i progetti di ricerca di base (FIRB, PRIN.. etc.) secondo le scadenze previste dai singoli progetti.

4. QUADRO RIASSUNTIVO DEL BILANCIO FINANZIARIO

Al fine di consentire il raffronto con i valori degli esercizi precedenti, si illustra una sintesi dello schema del bilancio di previsione finanziario, che evidenzia le entrate e le uscite relative all'Amministrazione Centrale raggruppate per macro aggregati. Sono escluse le partite di giro e gli avanzi vincolati riassegnati in sede di bilancio di previsione (vedi gli schemi che accompagnano il bilancio).

Per completezza, viene esposta separatamente la colonna contenente i valori complessivi di Ateneo, i quali non possono essere evidentemente messi a confronto con i valori relativi agli anni precedenti, essendo questi riferiti solamente all'Amministrazione Centrale.

Nel prospetto vengono riportate delle stime per memoria, indicate nella stessa misura degli scorsi anni al solo scopo di non influenzare le percentuali delle restanti macro voci. Nella colonna riferita ai totali di Ateneo, al contrario, tali stime sono sostituite dai valori reali.

Sul versante delle entrate, quelle relative al Fondo di Finanziamento ordinario rappresentano il 76,62% del totale, registrando una riduzione rispetto ai valori degli anni precedenti, sia in termini percentuali che assoluti (circa 4% in meno rispetto alla previsione 2014).

Le entrate per tasse e contributi studenteschi risultano sostanzialmente stabili rispetto ai precedenti esercizi: l'incremento rispetto all'esercizio 2014 è da attribuire alla inclusione nella previsione 2015 della quota riferita alle iscrizioni relative al corso di laurea triennale in Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali, nell'ambito della convenzione stipulata con la S.S.E. di Viterbo.

Le altre entrate iscritte risultano in sensibile aumento rispetto all'esercizio precedente, ma tale effetto è dovuto probabilmente ad una stima più accurata nella fase di previsione, che ha consentito di inserire fin da ora delle voci di entrata che solitamente venivano iscritte in corso d'anno (è il caso, ad esempio, dei finanziamenti di borse di dottorato di ricerca da parte di enti esterni).

Dal lato delle uscite, continua la tendenza in riduzione dei valori assoluti e percentuali delle voci stipendiali fisse, mentre l'incremento relativo alle altre spese di personale è attribuibile in gran parte all'inserimento in questo raggruppamento delle somme accantonate per TFR (precedentemente ricomprese in "Altre assegnazioni in attesa di utilizzazione") ed alla previsione di spesa relativa ai ricercatori a tempo determinato.

Si segnala una stabilità per quanto riguarda le spese per attività istituzionale, mentre per le spese di funzionamento e gestione si registra un lieve decremento, nonostante la previsione di poste a pareggio con l'entrata non incluse negli anni precedenti, quali ad esempio le spese per servizi a studenti disabili.

Per quanto concerne le uscite collegate ad interventi per gli studenti, l'incremento è attribuibile per buona parte alla previsione degli stanziamenti per borse di dottorato di ricerca, mancanti nel 2014 per effetto dell'anticipazione dell'iscrizione contabile sul 2013, ma anche all'incremento di interventi quali collaborazioni studentesche e servizi in favore di studenti disabili.

Risultano in incremento gli interventi a favore dei Centri di Spesa, con riferimento a stanziamenti dedicati all'incentivazione della ricerca e della didattica, evidenziati alla voce "Spese vincolate per centri di spesa".

Come nell'esercizio 2014, anche per il 2015 le assegnazioni per spese connesse alla sicurezza risultano incluse in poste finanziarie specifiche sulla base degli interventi previsti.

Gli accantonamenti prudenziali a fondo riserva, ammortamento e rischi registrano un incremento rispetto all'anno precedente, sia in termini percentuali che assoluti.

Il totale effettivo delle voci per la ricerca, sia in entrata che in uscita, è evidenziato nella colonna riferita ai valori di Ateneo.

Si segnala, infine, che gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili sono in netta riduzione rispetto al 2014.

f.to IL RETTORE
Prof. Alessandro Ruggieri

Tabella 1

| TABELLA 1 | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------------------|---------------|
| | BILANCIO DI PREVISIONE 2013 | | BILANCIO DI PREVISIONE 2014 | | AMCEN BILANCIO DI PREVISIONE 2015 | | ATENEO BILANCIO DI PREVISIONE 2015 | |
| ENTRATE (escluse partite di giro) | | % | | % | | % | | % |
| FFO MIUR | 36.614.426,84 | 79,02 | 35.984.442,83 | 81,38 | 34.692.884,00 | 76,62 | 34.692.884,00 | 72,44 |
| Miur altre assegnazioni | 200.000,00 | 0,43 | 0,00 | - | 867.392,00 | 1,92 | 867.392,00 | 1,81 |
| Miur cofin prog ricerca (stima) * | 1.032.913,00 | 2,23 | 1.032.913,00 | 2,34 | 1.032.913,00 | 2,28 | 0,00 | - |
| Entrate contributive | 7.300.000,00 | 15,75 | 6.500.000,00 | 14,70 | 7.000.000,00 | 15,46 | 7.066.500,00 | 14,75 |
| Entrate ricerca CdR (stima) * | 233.929,00 | 0,50 | 233.929,00 | 0,53 | 233.929,00 | 0,52 | 4.192.034,05 | 8,75 |
| Altre entrate | 953.981,36 | 2,06 | 467.592,81 | 1,06 | 1.454.525,13 | 3,21 | 1.074.683,72 | 2,24 |
| Totale entrate escluso avanzo, partite di giro, IVA e trasferimenti interni | 46.335.250,20 | 100,00 | 44.218.877,64 | 100,00 | 45.281.643,13 | 100,00 | 47.893.493,77 | 100,00 |
| USCITE (escluse partite di giro) | | | | | | | | |
| Totale spese previste personale di ruolo | 34.520.370,09 | 71,20 | 33.700.130,40 | 73,88 | 33.253.347,72 | 68,34 | 33.253.347,72 | 62,59 |
| altri ruoli/spese pers | 636.079,40 | | 323.521,61 | | 535.949,00 | | 673.838,00 | |
| Jean Monnet/Rientro cervelli (2008-2009-2010) | 7.000,00 | | - | | - | | - | |
| tratt accesso dirigenti | 118.569,73 | | 108.312,50 | | 108.312,50 | | 108.312,50 | |
| tratt accessorio pers ta | 1.189.436,85 | | 1.170.962,18 | | 1.192.883,76 | | 1.192.883,76 | |
| pers tempo determinato (ta+ric) | 55.621,02 | | 61.917,19 | | 495.026,97 | | 495.026,97 | |
| coll esperti linguistici | 248.598,16 | | 270.966,94 | | 491.332,96 | | 491.332,96 | |
| incent Digs. 163/06 | 10.000,00 | | 10.000,00 | | 4.000,00 | | 4.000,00 | |
| attività assistenziali pers | 25.000,00 | | 25.000,00 | | 25.000,00 | | 25.000,00 | |
| bas | 97.500,00 | | 97.500,00 | | 97.500,00 | | 97.500,00 | |
| Totale altre spese personale previste | 2.387.805,16 | 4,92 | 2.068.180,42 | 4,53 | 2.950.005,19 | 6,06 | 3.087.894,19 | 5,81 |
| Spese previste attività istituzionale | 383.432,79 | 0,79 | 336.656,51 | 0,74 | 322.911,03 | 0,66 | 322.910,71 | 0,61 |
| Spese previste funzionamento e gestione strutture | 4.658.796,66 | 9,61 | 4.884.305,93 | 10,71 | 4.839.956,44 | 9,95 | 4.845.406,91 | 9,12 |
| Interventi a favore degli studenti (borse studio, ...) | 1.125.019,67 | 2,32 | 124.680,00 | 0,27 | 2.299.545,53 | 4,73 | 2.307.624,92 | 4,34 |
| Stanziamento a fondo riserva-rischi-ammortamento | 980.000,00 | 2,02 | 880.000,00 | 1,93 | 1.000.000,00 | 2,06 | 1.000.000,00 | 1,88 |
| Totale stanziamento sicurezza e altre assegnaz. in attesa utilizz. | 543.820,00 | 1,12 | 82.500,00 | 0,18 | 602.764,83 | 1,24 | 602.764,83 | 1,13 |
| Dotazioni e altre esigenze di funz. strutture decentrate | 1.305.618,00 | 2,69 | 1.156.231,00 | 2,53 | 1.331.962,00 | 2,74 | 1.331.962,00 | 2,51 |
| Ricerca Centri di spesa B (stima) * | 233.929,00 | | 233.929,00 | | 233.929,00 | | 5.098.347,00 | |
| Fin.to Miur prog. Ric. 40% (stima) * | 1.032.913,00 | | 1.032.913,00 | | 1.032.913,00 | | - | |
| Cofinanz. assegni ricerca (F.S. 1.01.09) | 221.373,00 | | 221.373,00 | | 200.000,00 | | 200.000,00 | |
| Stanz. ricerca di Ateneo ex 60% | | | | | | | | |
| Stanziamento per attività archeologica | 44.171,00 | | 20.000,00 | | - | | - | |
| Cofinanziamento Prin da bilancio | | | | | | | | |
| Totale ricerca amm.ne centrale (stima) | 1.532.386,00 | 3,16 | 1.508.215,00 | 3,31 | 1.466.842,00 | 3,01 | 5.298.347,00 | 9,97 |
| Spese per interventi edilizi e acquisizione beni mobili | 914.997,00 | 1,89 | 731.973,84 | 1,60 | 473.023,83 | 0,97 | 598.973,83 | 1,13 |
| Altre spese (quote adesione - Imposte - oneri fin) | 131.165,00 | 0,27 | 140.665,00 | 0,31 | 119.721,87 | 0,25 | 119.721,87 | 0,23 |
| Spese vincolate per centri di spesa | | | | | | | 357.765,40 | 0,67 |
| | | 100,00 | | 100,00 | | 100,00 | | 100,00 |

* riportate in analogia con i preced. esercizi