



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

PIANO INTEGRATO 2020-2022

Edizione I - Gennaio 2020

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2020



Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	1
2. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO	4
2.1. CHI SIAMO	4
2.2. COME OPERIAMO	4
2.2.1. <i>ORGANI DI ATENEO</i>	4
2.2.2. <i>STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO</i>	4
2.2.3. <i>L'AMMINISTRAZIONE</i>	5
2.2.4. <i>OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI</i>	6
2.2.5. <i>MISSION E VISION</i>	6
3. ANALISI DEL CONTESTO	7
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	7
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	9
3.2.1. <i>ORGANIZZAZIONE</i>	9
3.2.2. <i>RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE</i>	12
3.2.3. <i>RISORSE UMANE</i>	13
3.2.4. <i>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</i>	15
3.2.5. <i>DIDATTICA</i>	18
3.2.6. <i>RICERCA</i>	19
4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....	21
4.1. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	21
4.2. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE	23
4.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	24
4.3.1. <i>DIDATTICA</i>	26
4.3.2. <i>RICERCA</i>	26
4.3.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i>	27
4.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO	28
4.4.1. <i>DIDATTICA</i>	28
4.4.2. <i>RICERCA</i>	33
4.4.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i>	36
5. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	43
6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	44
6.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	44
6.2. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E CICLO DEL BILANCIO	45
6.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	51

Indice Grafici, Figure e Tabelle

Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012)	15
Grafico 2 - Rapporto % spese di personale/entrate (D.Lgs. 49/2012).....	16
Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2019	10
Figura 2 - Analisi SWOT	20
Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche	23
Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici.....	24
Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A	28
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B.....	33
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area C.....	36
Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2019 per ruolo.....	6
Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo	13
Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo.....	13
Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio)	13
Tabella 5 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico.....	46
Tabella 6 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti.....	47
Tabella 7 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico.....	49
Tabella 8 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget investimenti.....	50

Allegati

ALLEGATO n. 1	Obiettivi strategici e operativi di Ateneo
ALLEGATO n. 2	Obiettivi del Direttore Generale
ALLEGATO n. 3	Obiettivi organizzativi
ALLEGATO n. 4	Obiettivi individuali dei Dirigenti
ALLEGATO n. 5	Obiettivi individuali del personale di cat. EP*
ALLEGATO n. 6	Obiettivi individuali del personale di cat. D*
ALLEGATO n. 7	Obiettivi individuali del personale dei Dipartimenti e centri*

*Saranno definiti successivamente all'approvazione del presente Piano.

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano Integrato 2020-2022 è stato redatto nel rispetto delle *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane”* approvate dall’ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 e delle *“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane”*, approvata dall’ANVUR con delibera n. 18 del 23 gennaio 2019, nonché del *“Piano Nazionale Anticorruzione 2019”*, approvato dall’ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, corredato da n. 3 Allegati, all’insegna della qualità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Come per l’anno 2019, per via della raccomandazione formulata dal MIUR nell’Atto di Indirizzo del 14 maggio 2018 (pag. 8 del Documento), si è ritenuto di separare il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dal Piano Integrato 2020-2022, che contiene gli indirizzi di programmazione strategica e i relativi obiettivi.

Tuttavia, per assicurare quanto disposto dall’art. 1, comma 8-bis, della Legge 190/2012, nel presente Piano sono stati inseriti alcuni obiettivi strategici e operativi connessi ai profili della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per questa ragione è stata confermata la denominazione di *“Piano Integrato”*, che mette in evidenza le relazioni esistenti tra gli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza con l’insieme degli obiettivi dell’Ateneo, assicurando la coerenza tra le scelte strategico-gestionali e le misure previste in tema di anticorruzione e trasparenza.

Le Linee Guida dell’ANVUR, come è noto, hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell’autonomia garantita all’Università dall’art. 33 della Costituzione e della specificità del comparto.

L’Università, infatti, affianca alle funzioni istituzionali quali didattica, ricerca e terza missione, funzioni di strumentali alle medesime, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell’esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all’ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013 e n. 1208/2017.

Il Piano Integrato definisce la programmazione di Ateneo, indicando gli obiettivi specifici delle strutture di servizio dirigenziali e dipartimentali. In particolare, dopo una presentazione dell’Ateneo e del contesto in cui opera, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, in una logica di integrazione e in linea con la programmazione strategico-finanziaria; presenta, inoltre, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell’Amministrazione e gli obiettivi organizzativi e individuali assegnati al Direttore Generale nonché a tutto il personale dell’Ateneo ed alle relative strutture.

L’arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il Piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici individuati nel Piano, infatti, coincidono con quelli contenuti nelle Linee guida

generali del Rettore, adottate ai sensi dell'art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità e recepite nella Relazione di accompagnamento al bilancio 2020, così come aggiornate a seguito degli interventi normativi sopravvenuti.

Sul piano metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, si conferma l'impostazione adottata nei Piani precedenti, ovvero quella di considerare l'Università nel suo complesso, non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.Lgs. 150/2009, così come aggiornato dal D.Lgs. 74/2017, ma anche includendo le aree della ricerca e della didattica.

L'accorpamento delle funzioni, originariamente della CIVIT, con quelle di valutazione delle funzioni istituzionali degli Atenei in capo all'ANVUR, disposto dalla Legge 98/2013, nonché le richiamate Linee Guida dell'ANVUR, avvalorano la scelta, compiuta da questo Ateneo già in passato, di considerare nel Piano della *Performance* l'Università nel suo complesso; si auspica che questa scelta del legislatore determini una complessiva razionalizzazione dei sistemi di valutazione e dei correlati adempimenti a carico degli Atenei.

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità dei processi e dei servizi erogati; la qualità coinvolge tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo a partire dall'accreditamento delle sedi, dei corsi di studio, della ricerca nonché dell'ordinamento, della contabilità e dell'organizzazione interna, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR. Sul versante gestionale è da segnalare il consolidamento del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica nonché il bilancio unico autorizzatorio come previsto dal D.Lgs. 18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2020-2022 si inserisce in un complesso contesto finanziario. In particolare, il cosiddetto "costo standard per studente regolare" svolge un ruolo di primaria importanza nell'assegnazione del FFO. Le linee della programmazione sono state, infatti, definite tenendo conto di questo parametro, prevedendo la pianificazione di apposite misure ed iniziative volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole e a favorire il completamento del percorso formativo nella durata legale del corso, riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche definite all'inizio del mandato rettorale, ha individuato come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento qualitativo di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore qualificazione dell'offerta formativa, in base alle esigenze manifestate dal mercato del lavoro, un potenziamento dell'internazionalizzazione, favorendo la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità, della didattica e della ricerca. Sarà ancora prestata particolare attenzione al rispetto dell'etica e della legalità; specifica cura sarà rivolta ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di ottenere un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali. L'obiettivo primario, infatti, è quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale dell'Ateneo, con particolare attenzione ai servizi erogati agli studenti.

Nell'ottica del miglioramento continuo si inserisce anche il rafforzamento dei sistemi di valutazione delle strutture e del personale, per raggiungere più elevati standard qualitativi ed

economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e, in generale, dei destinatari dei servizi.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti, in una dimensione internazionale e a diretto contatto con imprese e Ordini professionali, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione. L'obiettivo è quello di garantire agli studenti una preparazione adeguata, sostenendoli nel percorso formativo e aiutandoli a superare eventuali criticità che possano compromettere il regolare svolgimento del proprio percorso di studi.

In questa fase complessa sarà importante poter contare sugli studenti e sul loro apporto anche in termini di idee e collaborazione, sugli Organi di Governo, sui Delegati, sui Direttori di Dipartimento, sul Direttore Generale, sul Dirigente e su tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno, nell'ambito dei rispettivi ruoli, possa contribuire con le proprie competenze al continuo miglioramento delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo, nell'ottica di una proficua crescita in sinergia con enti ed istituzioni del territorio.

Il Rettore
Prof. Stefano Ubertini

2. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

2.1. CHI SIAMO

Le prime testimonianze di studi itineranti a Viterbo appartengono alla metà del XIII secolo e nel 1546 per volontà di Papa Paolo III Farnese fu fondato uno "Studium" in città presso Palazzo dei Priori. La storia di Viterbo come città di formazione continua nei secoli ed il 1969 vede l'istituzione della Libera Università della Tuscia. Solo pochi anni dopo, nel 1979, quell'esperienza porta alla nascita dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con Legge n. 122 del 3 aprile 1979.

Oggi l'Università degli Studi della Tuscia presenta un'offerta didattica completa relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

2.2. COME OPERIAMO

2.2.1. ORGANI DI ATENEO

Gli Organi di Governo presenti nello Statuto riprendono quanto previsto dalla L. 240/2010:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione
- Consulta degli Studenti

2.2.2. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 Dipartimenti e dai Centri interdipartimentali e di servizio, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità.

Dipartimenti

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali);
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa);
- DIBAF (Dipartimento per l'Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali);
- DISTU (Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici);
- DISUCOM (Dipartimento di Scienze umanistiche, della Comunicazione e del Turismo).

Centri di Ateneo

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale “N. Lupori”
 - *Orto Botanico “Angelo Rambelli”*
 - *Museo Erbario della Tuscia UTV*
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Centro Interuniversitario per l’Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio (CINTEST)

Tra le strutture si segnala, inoltre, il Sistema Museale di Ateneo, che sostiene e promuove la tutela e la valorizzazione del patrimonio architettonico dell'Ateneo e delle sue collezioni storiche, artistiche, demo-antropologiche, scientifiche e naturalistiche.

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l’Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese, con gli enti territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell’Università. In particolare, per quanto riguarda l’offerta formativa, in fase di programmazione dell’istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali. La sinergia con le imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e post lauream, *project work* e *stage* e tutte quelle iniziative volte a favorire l’inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Le imprese sostengono, altresì, le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin-off* e varie altre forme di collaborazione.

2.2.3. L’AMMINISTRAZIONE

Le attività inerenti al funzionamento dell’organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte:

- dall’Amministrazione Centrale, articolata in tre centri di spesa coincidenti con le Divisioni a cui sono preposti i rispettivi Dirigenti, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC). Queste sono ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza. Le Divisioni sono collegate gerarchicamente e funzionalmente con la Direzione Generale.
- dalle strutture amministrative e tecniche dei Dipartimenti e dei restanti centri di spesa sopra indicati, a cui sono preposti i relativi Direttori.

Personale

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell’Università degli Studi della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2019 per ruolo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TA	Numero
Professori Ordinari	76	Dirigenti	1
Professori Associati	133	Categoria EP	11
Ricercatori di ruolo	48	Categoria D	70
Ricercatori TD	63	Categoria C	168
		Categoria B	33
		Collaboratori Linguistici	5
Totale	320	Totale	288

2.2.4. OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI

Offerta formativa 2019/2020

L'offerta didattica per l'a.a. 2019/2020 è articolata in: 15 corsi di laurea (triennali), 17 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 7 corsi di dottorato di ricerca, 3 corsi master di I livello, 1 corso master di II livello congiunto con il Campus Biomedico di Roma, l'Università degli Studi di Roma Tre, l'Università degli Studi di Tor Vergata, 1 corso master di II livello congiunto con l'Università degli Studi di Roma Tre ed il Campus Biomedico di Roma.

Nell'a.a. 2019/2020 questa Università risulta sede consorziata dei seguenti corsi interateneo con sede amministrativa presso l'Università La Sapienza di Roma: "Scienze, culture e politiche gastronomiche" (L-GASTR), "Architettura del paesaggio" (LM-3), "Economics and communication for management and innovation" (LM-77), interamente erogato in lingua inglese. Il corso di laurea magistrale interateneo in "Scienze e tecnologie alimentari" LM-70, con alternanza annuale della sede amministrativa, è stato attivato a Viterbo nell'a.a. 2019/2020.

Studenti

Per l'anno accademico 2018/2019 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a 8.328, con una lieve diminuzione rispetto all'a.a. 2017/2018, anno in cui gli iscritti hanno raggiunto il numero di 8.441. Al momento della redazione del presente Piano, il trend sembra confermato anche per l'a.a. 2019/2020.

2.2.5 MISSION E VISION

Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della Legge 9 maggio 1989, n. 168 (decreto rettorale n. 8729 del 29.07.1996) e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi della Tuscia.

La *mission* dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo: "Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est". Da questo motto emerge come l'attività tutta dell'Università degli Studi della Tuscia tenda a realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca con la sola finalità di favorire la crescita umana, culturale, professionale ed economica di ogni singolo individuo che a vario titolo con essa entra in contatto.

3. ANALISI DEL CONTESTO

Di seguito sono presentati gli aggiornamenti intercorsi nell'ultimo anno, dovuti ad eventi interni, come i risultati della gestione dello scorso Piano, ed esterni che hanno avuto un impatto sull'Ateneo.

Per sintetizzare al meglio i risultati dell'analisi, è stato utilizzato l'approccio SWOT: una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (*strength*) e di debolezza (*weakness*), alle opportunità (*opportunity*) e alle minacce (*threat*).

3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'Università italiana, che nel corso del tempo ha visto il susseguirsi di più riforme, prosegue il percorso intrapreso nell'ultimo decennio, durante il quale sono state introdotte regole e procedure incisive e trasparenti di autovalutazione e valutazione. L'utilizzo di meccanismi di premialità è infatti ormai una pratica consolidata nell'attribuzione delle risorse; nel 2019 il D.M. 989 ha stabilito le quote per il riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali, facendo crescere ogni anno la quota costo standard e la quota premiale di due punti percentuali ciascuno, con conseguente riduzione della quota storica. Tale andamento, se da un lato spinge gli Atenei a meglio programmare le proprie attività e a definire i propri obiettivi di gestione, dall'altro genera un quadro di incertezza sulle risorse di sistema disponibili, anche a breve termine, che di fatto rende estremamente complessa l'attività di programmazione.

Lo stesso decreto 989/2019 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" ha poi profondamente modificato l'area della valorizzazione dell'autonomia responsabile (che ha un peso pari al 20% della quota premiale), aumentando il numero di indicatori attraverso i quali avviene la valutazione (dieci indicatori, due per ciascuno dei cinque obiettivi individuati) e tenendo conto dei risultati conseguiti per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente agli indicatori sopra citati e per il 50% in base ai miglioramenti rispetto all'anno precedente, ponderati con un peso proporzionale al peso del costo standard. Tale meccanismo, pur incentivando la crescita degli Atenei sugli indicatori ritenuti prioritari, aumenta l'aleatorietà sulle risorse che saranno erogate l'anno successivo.

È inoltre stata avviato il processo che porterà alla nuova VQR 2015-2019, che concorrerà all'attribuzione della quota premiale con una percentuale del 60%; i risultati della VQR saranno pertanto molto importanti per poter dare continuità a quanto effettuato nell'ultimo quinquennio.

Per quanto riguarda le entrate da tasse e contributi universitari, non si può non ricordare che continua ad essere vigente l'applicazione della cosiddetta "no-tax area", che negli anni scorsi ha generato un minor gettito di entrate nonostante la distribuzione di una quota di Fondo di Finanziamento Ordinario a compensazione di tale gap.

Per poter meglio chiarire alcune considerazioni che saranno poi presenti all'interno del Piano, di seguito si presenta un quadro d'insieme del panorama economico a livello nazionale e successivamente locale.

Allargando il quadro d'insieme al contesto economico nazionale, le prospettive fornite da Istat lo scorso dicembre indicano per il 2018 un aumento del prodotto interno lordo (PIL) pari allo 0,2% in

termini reali, in deciso rallentamento rispetto all'anno precedente; crescita del PIL che risulterebbe tuttavia in lieve accelerazione nel 2020 (+0,6%)¹.

Scendendo più nel dettaglio, per il settore ricerca in Italia invece l'Istat stima per il 2017 che la spesa per R&S intra-muros dell'insieme dei settori istituzionali (imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università) pari a 23,8 miliardi di euro (+ 2,7% a prezzi correnti rispetto all'anno precedente) e all'1,38% del PIL, registrando tuttavia un lieve incremento (+0,01 punti percentuali) rispetto all'anno precedente; il settore privato spende per la R&S intra-muros 15,2 miliardi di euro, mentre le università 5,6 miliardi di euro e le istituzioni pubbliche 2,9 miliardi.

Per il 2018, i dati preliminari indicano un aumento della spesa complessiva per R&S a valori correnti delle imprese e delle istituzioni pubbliche e private non profit, ma non sono ancora disponibili le informazioni sulle Università; tendenza che prosegue anche nel 2019².

Per quanto riguarda la domanda di formazione terziaria, gli immatricolati al sistema universitario nell'anno accademico 2018/2019 sono stati 298.737, dato in crescita dello 0,9% rispetto all'anno accademico precedente³. Il numero crescente di immatricolati per la prima volta al sistema universitario significa un afflusso crescente di studenti regolari ai fini del calcolo del costo standard per la distribuzione di una quota via via crescente del fondo di finanziamento ordinario (20% nel 2019, 22% nel 2020 e 24% nel 2022). Ciò significa che ciascun Ateneo metterà in pratica delle politiche attrattive volte a far iscrivere il maggior numero di studenti possibile, dando vita ad una forte competitività. Tuttavia, L'Università degli Studi della Tuscia, nella sua intenzione di aumentare gli iscritti regolari, non può non risentire della vicinanza con i numerosi poli universitari presenti nel Lazio, ed in particolare nella vicina Roma, nonché della limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città; per questo il sistema richiede l'implementazione di azioni di orientamento in entrata sempre più mirate ed efficaci e di strategie e politiche di integrazione con il territorio, volte a favorire anche il miglioramento dei collegamenti da e per la città, tali da attrarre un numero crescente di matricole.

Non del tutto trascurabile appare poi il contesto economico locale: una mancata industrializzazione della Tuscia viterbese ed un timido approccio alla componente dei servizi più innovativa sono tra le cause che hanno storicamente determinato un'elevata frammentazione del sistema imprenditoriale che è la componente che più di altre sta frenando gli investimenti, la capacità innovativa e il livello di internazionalizzazione. La crescita del PIL è infatti leggermente inferiore al livello nazionale in quanto la provincia di Viterbo non ha potuto contare sulla domanda estera. Va tuttavia evidenziato il dato positivo registrato nel settore turismo che evidenzia un buon trend di crescita.

¹ Istat, 2019, Le prospettive per l'economia italiana nel 2019/2020

² Istat, 2018, Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2017-2019

³ Fonte: MIUR – Portale dei dati dell'istruzione superiore

3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

- Organizzazione
- Risorse strumentali ed economiche
- Risorse umane
- Salute economico-finanziaria
- Didattica
- Ricerca

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

3.2.1. ORGANIZZAZIONE

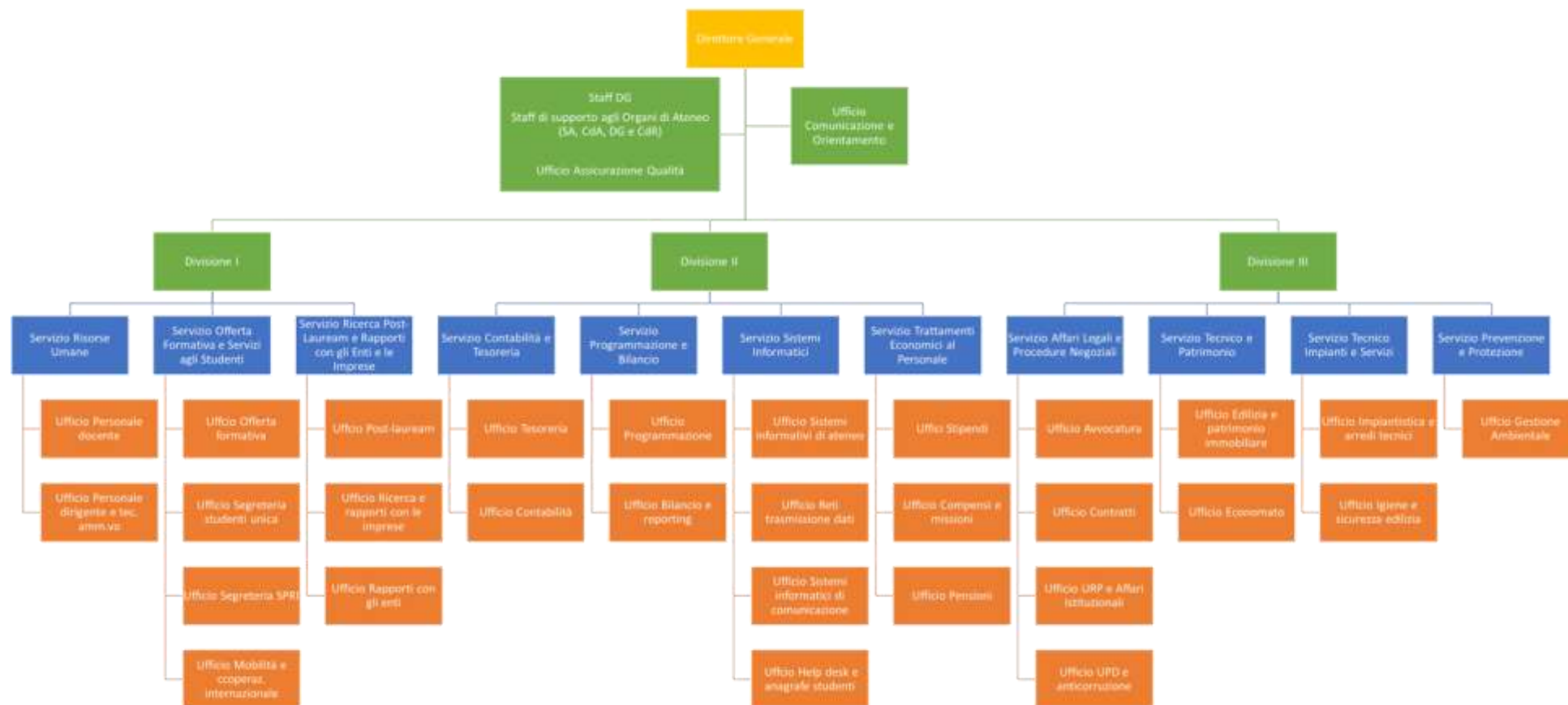
A seguito della riorganizzazione operata con D.D.G. 582 del 1° agosto 2019 e D.D.G. 721 del 30 settembre 2019, il nuovo profilo organizzativo dell'Ateneo si struttura come segue: la Direzione Generale presenta sotto la sua diretta dipendenza l'Ufficio Comunicazione e Orientamento e all'interno dello staff della Direzione è incluso l'Ufficio Assicurazione Qualità. Gli uffici dirigenziali dell'Amministrazione centrale sono identificati nelle tre Divisioni: la prima Divisione, dalla quale dipendono direttamente Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti e il Servizio Ricerca, Post-Lauream e Rapporti con gli enti e le imprese; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria, il Servizio Programmazione e Bilancio, il Servizio Sistemi Informatici e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Affari legali e Procedure negoziali, il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella *Figura 1*.

Per quanto riguarda i centri di spesa diversi dall'Amministrazione centrale, i Dipartimenti e i restanti Centri di spesa, la relativa struttura organizzativa si articola sostanzialmente nelle Segreterie amministrative, presenti in tutti i centri di spesa, nelle Segreterie didattiche, presenti nei Dipartimenti, e nelle strutture tecniche di supporto, quali ad esempio i laboratori didattici e di ricerca.

La struttura organizzativa dell'Ateneo funge da schema di riferimento dell'intera costruzione degli obiettivi del Piano Integrato, dal momento che è a questa che fa riferimento l'attribuzione degli obiettivi, sia per quelli organizzativi, sia per quelli individuali.

Nello schema che segue viene riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici.

Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2019



Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti
- Centri
- Segreterie amministrative
- Segreterie didattiche
- Strutture tecniche di supporto (laboratori e altre strutture tecniche)

Punti di forza

1. La riorganizzazione amministrativa come processo continuo per il conseguimento di margini di miglioramento rispetto ai contenuti della pianificazione strategica di Ateneo.
2. Il maggiore equilibrio delle funzioni tra le Divisioni dell'Amministrazione centrale, con una più efficace distribuzione degli uffici e dei servizi delle stesse.
3. Struttura organizzativa orientata a consolidare nonché potenziare le relazioni giuridiche e finanziarie con gli enti e gli altri *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale in materia di didattica e di ricerca.
4. Sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato con coerenza alla *mission* e alla *vision* nel rispetto della Legge 240/2010.

Punti di debolezza

1. Numero elevato di cessazioni del personale tecnico-amministrativo nell'anno presso l'Amministrazione centrale dovuto a sopravvenute esigenze interne e/o a mutamenti normativi.
2. Tempi necessari per l'attuazione di politiche di reclutamento delle professionalità negli uffici.
3. Difficoltà oggettiva ad adottare misure di rotazione dei responsabili dei processi dovuta a ragioni organizzative o a professionalità acquisite.

3.2.2. RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE

Punti di forza

1. Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica per tutti i servizi dell'Ateneo, con particolare riferimento a quelli connessi alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso e migliorarne la diffusione, anche attraverso la tecnologia *cloud*.
2. La sostituzione di tutti gli apparati di rete fissa avvenuta nel 2019 consente di sfruttare la velocità della connessione in fibra con un sensibile efficientamento dei servizi di rete.
3. Il rafforzamento, intervenuto nel 2018, dell'area dei servizi informatici di Ateneo attraverso l'assunzione di tre unità di personale di elevata specializzazione ha comportato nel 2019 ricadute positive anche sul versante della sicurezza informatica e ha posto le basi per la creazione di strumenti automatizzati per l'estrazione dei dati dalle principali procedure in uso, come ad esempio quella di gestione delle carriere degli studenti, utili per allestire cruscotti direzionali.
4. L'implementazione del software GOMP per la gestione dell'attività didattica ha consentito miglioramenti nella gestione delle prenotazioni e nella verbalizzazione degli esami degli studenti e una maggiore omogeneizzazione delle procedure seguite dalle varie strutture che si occupano di aspetti amministrativi collegati alla didattica; il software ha portato inoltre ad una semplificazione della gestione della trasmissione dei dati all'ANS.
5. Le risorse economiche e finanziarie sono pienamente sufficienti a supportare ulteriori sviluppi tecnologici e di risorse strumentali.

Punti di debolezza

1. Sistema di controllo di gestione e di controllo direzionale ancora non adeguatamente sviluppato secondo le necessità, in particolare con riferimento alla contabilità analitica per centro di costo, alle analisi costo-beneficio sulle attività svolte ed alle relative attività di monitoraggio.
2. Necessità di una maggiore informatizzazione del settore che cura la gestione del personale, sia docente che tecnico-amministrativo, caratterizzato ancora da strumenti non pienamente adeguati.
3. Difficoltà nel passaggio al sistema PagoPa per gli incassi da privati, derivanti da criticità nell'attività di rendicontazione dei flussi da parte dell'intermediario tecnologico e da una conseguente scarsa fluidità delle attività di incasso da parte degli uffici contabili.
4. La maggiore complessità del sistema informativo adottato rispetto al software precedente, riconducibile al più ampio spettro di attività coperte dallo stesso e ai numerosi automatismi e funzionalità di cui dispone ha generato problemi in fase di avvio dell'utilizzo dello stesso.

3.2.3. RISORSE UMANE

Per quanto riguarda le risorse umane, i dati su età media, titolo di studio posseduto, formazione, benessere organizzativo e *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORI 2019
Età media del personale (anni)	53,31
Età media dei dirigenti (anni)	60
% di dipendenti in possesso di laurea	46,18%
Ore di formazione (media per dipendente)	18,18 ore per n. 203 partecipanti
Turnover di personale	4,77%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	Tot. 18.220 € per n. 30 corsi 2019 (9 interni e 21 esterni)

Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI 2019
Tasso di assenze	19,87%
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	1,73 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	98,96 % (Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)

Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio)

INDICATORI	VALORI 2019
% di dirigenti donne	-
% di donne rispetto al totale del personale	55,21%
Età media del personale femminile (Personale TA)	52,16
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	67,67%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	19,91

Punti di forza

1. Particolare attenzione all'aggiornamento e alla formazione del personale. L'Amministrazione ha individuato le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria; in particolare gli eventi formativi sono stati pianificati tenendo conto delle necessità di aggiornamento normativo e delle risultanze emerse dai questionari sui fabbisogni formativi.
2. Potenziamento del reclutamento: i finanziamenti derivanti dai cosiddetti "Dipartimenti di Eccellenza", oltre ai piani straordinari finanziati dal Ministero, hanno consentito di incrementare il reclutamento di ricercatori universitari di tipo a e b e di professori di I e II fascia.
3. Elevato e diffuso senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.

Punti di debolezza

1. In alcuni casi, mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione al personale di Ateneo.
2. Elevata età media del personale tecnico-amministrativo.

3.2.4. SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

La valutazione dello stato di salute dell'Ateneo non può prescindere da una analisi di tipo finanziario, che tradizionalmente è stata sempre realizzata, e da una valutazione dal punto di vista economico-patrimoniale, un aspetto innovativo che, alla luce del mutato quadro di riferimento della gestione contabile, non può essere trascurato.

Di seguito viene condotta una sintetica analisi di questi due tipi di contesto, basata su dati effettivi e incentrata su due semplici indicatori: nel caso della situazione finanziaria si ritiene opportuno valutare il rapporto previsto dal D.Lgs. 49/2012 tra spese di personale ed entrate complessive di Ateneo non vincolate; nel caso della situazione economica verrà verificato l'andamento, negli ultimi tre anni disponibili, della situazione rilevabile dal conto economico elaborato nel consuntivo economico-patrimoniale di Ateneo.

Per quanto riguarda il primo indicatore, è utile visionare i grafici 1 e 2 che seguono.

Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2018 e sono ovviamente collegate l'una all'altra. Le entrate comprendono il FFO, le tasse da parte degli studenti e gli altri proventi per la didattica. Dal *Grafico 1* risulta evidente un aumento significativo del totale entrate, prevalentemente dovuto al finanziamento ministeriale di progetti di eccellenza in tre dipartimenti su sei. I costi di personale sono leggermente aumentati, anche per le assunzioni a valere sui Dipartimenti di Eccellenza, attestandosi comunque su valori prossimi a quelli del precedente quinquennio.

Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012)

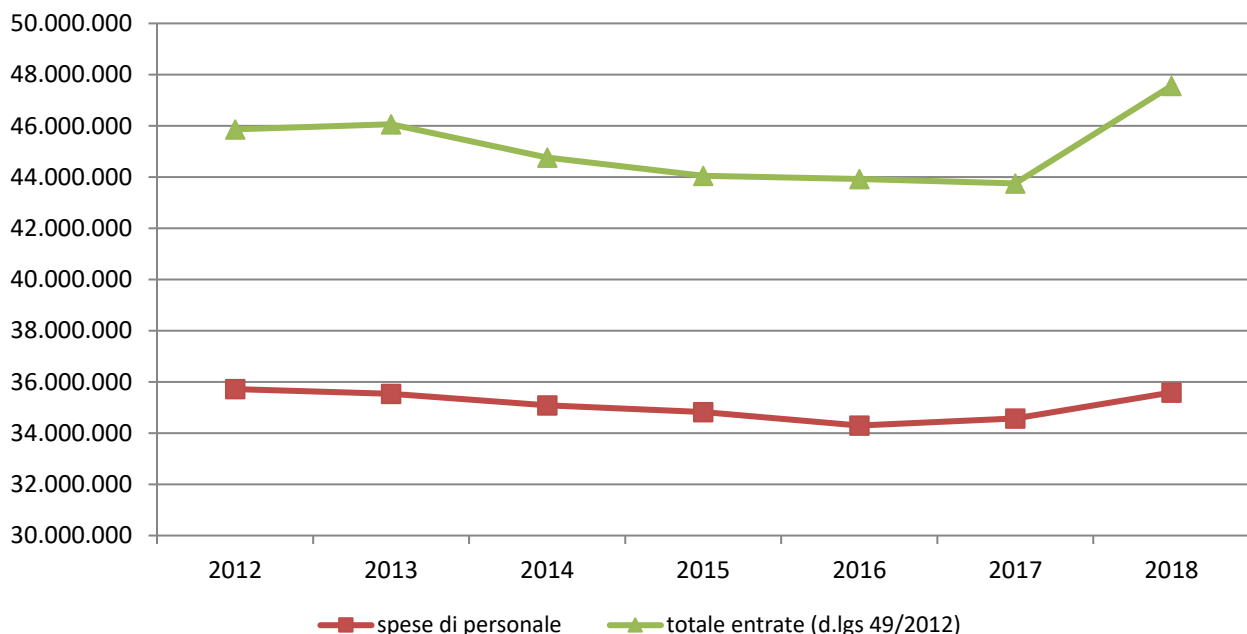
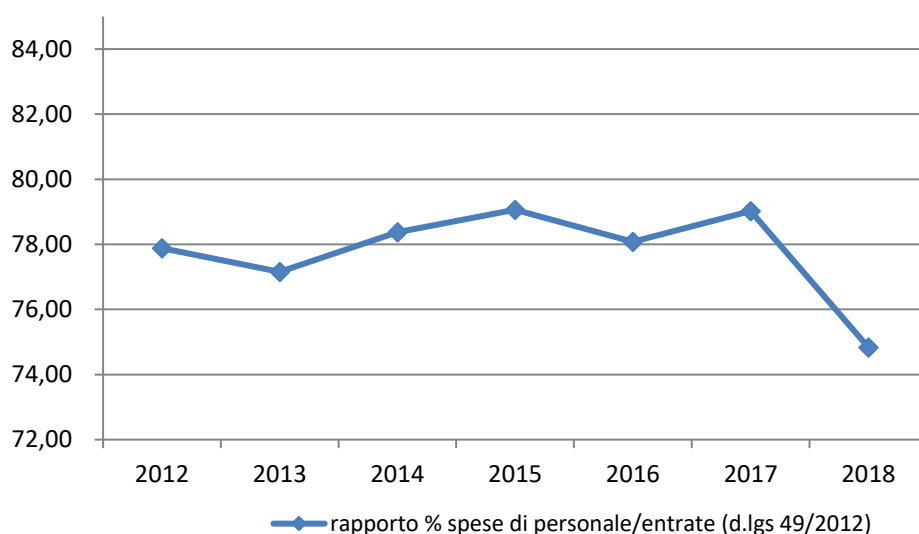


Grafico 2 - Rapporto % spese di personale/entrate (D.Lgs. 49/2012)



Il *Grafico 2* evidenzia un significativo miglioramento dell'indicatore di poco inferiore al 75%. Occorre però segnalare che questo miglioramento è anche legato alla scelta ministeriale di considerare tra le entrate il complesso delle risorse destinate al reclutamento nei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, mentre al numeratore del rapporto è presente solamente la spesa annuale registrata per il personale assunto nell'esercizio con tale assegnazione. Sarà necessario quindi essere prudenti nelle politiche assunzionali future, per evitare un superamento del limite dell'80% al momento della conclusione del quinquennio di competenza dei progetti di eccellenza dell'Ateneo.

Uno sguardo prospettico al 2019, possibile in questo momento solamente dal punto di vista finanziario, vede un incremento delle entrate da FFO abbastanza consistente, grazie alle buone prestazioni dell'ateneo nella didattica e nella ricerca, fronteggiato però da un altrettanto consistente incremento delle spese di personale, dovuto alla ripresa delle progressioni di carriera e stipendiali del personale docente e del personale tecnico-amministrativo. Il rapporto stimato per l'esercizio 2019, secondo le previsioni elaborate dagli Uffici sulla base dei dati disponibili, vede comunque un valore ancora inferiore al limite, anche se calcolato rendendo neutrale il finanziamento del personale assunto con i fondi dei Dipartimenti di Eccellenza. Il dato deve comunque destare attenzione e prudenza, anche in virtù della mancata previsione di risorse finanziarie nell'ultima Legge di bilancio a compensare i crescenti oneri derivanti in particolare dalla ripresa dell'incremento stipendiale del personale e la cosiddetta "No Tax Area".

La parallela valutazione dell'equilibrio economico di Ateneo, basata sui dati del conto economico degli ultimi tre anni al momento consuntivati (esercizi 2016-2018), mostra il persistere di una situazione di continuo equilibrio gestionale.

Osservando la situazione patrimoniale dell'Ateneo si confermano invece i dati di solidità del bilancio, caratterizzato da un totale attivo di circa 83 milioni di euro a fine anno 2018, con una incidenza molto significativa delle disponibilità liquide pari a circa 40 milioni di euro, in costante crescita dal 2013. Il patrimonio netto dell'Ateneo, dato dalla differenza tra attività e passività, è pari a 49 milioni di euro, denotando un ottimo grado di capitalizzazione.

Non risulta, peraltro, presente alcuna forma di indebitamento finanziario verso il sistema bancario, ulteriore aspetto non trascurabile in tema di equilibri generali della gestione.

Punti di forza

1. La solidità patrimoniale dell'Ateneo, unita al mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione, consentono di sviluppare una programmazione strategica delle attività didattiche e di ricerca coerente con le aspettative dei tanti *stakeholder* della nostra Università.
2. Il nostro Ateneo ha completato il percorso di transizione alla nuova contabilità economico-finanziaria e alla riorganizzazione dei processi finalizzati alla redazione del bilancio Unico di Ateneo. Questa circostanza consente di sviluppare un ulteriore step evolutivo nella gestione dei processi contabili, finalizzato alla gestione dei rischi e al continuo miglioramento dell'affidabilità dei controlli interni amministrativo contabili secondo le migliori pratiche di *governance* contabile.

Punti di debolezza

1. Occorre assicurare il continuo presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione. In proposito infatti va evidenziata la tendenza all'incremento effettivo del rapporto previsto dal D.Lgs. 49/2012, calcolato rendendo neutrale il finanziamento del personale assunto con i fondi dei Dipartimenti di Eccellenza, di cui va tenuto conto in sede di programmazione delle assunzioni di personale.
2. Per quanto riguarda il finanziamento ordinario, che comunque per il 2019 ha avuto un andamento complessivamente positivo, permane un certo livello di attenzione per i crescenti oneri derivanti in particolare dalla ripresa dell'incremento stipendiale del personale.

3.2.5. DIDATTICA

Punti di forza

1. Adozione di un nuovo e più efficace sistema informativo per la gestione delle carriere degli studenti che permette la gestione di tutti i dati dell'attività didattica, dalla impostazione degli insegnamenti dei docenti nei singoli corsi di studio, alla gestione delle carriere degli studenti e consente, inoltre, una forte integrazione con le banche dati dei MIUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
2. Potenziamento delle iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a *stage*, *project work* e alla promozione dei contratti di apprendistato, anche mediante il coinvolgimento di enti ed imprese, per rispondere alle attuali esigenze del mercato del lavoro.
3. Assegnazione ai Dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi per le *performance* didattiche integrati in un modello che utilizza le evidenze della contabilità economica e gli indicatori del FFO ai fini della assegnazione delle risorse.
4. Soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata, che consente di collocare l'Ateneo ai primi posti a livello nazionale⁴.
5. Ampia offerta formativa, che comprende anche corsi interateneo, tra cui quello avviato nell'a.a. 2019/2020 in "Scienze, culture e politiche gastronomiche" con l'Università "La Sapienza".

Punti di debolezza

1. Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio.
2. Internazionalizzazione: scarso numero di studenti che conseguono il titolo di studi avendo condotto un'esperienza di studio/tirocinio all'estero. Per migliorare questo indicatore l'Ateneo ha già messo in atto varie iniziative premiali volte ad incentivare la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale, aspetto connesso anche all'assegnazione di risorse all'Ateneo da parte del Ministero.
3. Numero complessivo di studenti al di sotto del valore stimato di equilibrio all'interno del modello di finanziamento; conseguente necessità di maggiore domanda di formazione complessiva per evitare minori assegnazioni di risorse nell'ambito dell'applicazione del modello del "costo standard" per studente regolare iscritto nel modello per la distribuzione del FFO annuale.

⁴ AlmaLaurea, Indagine 2019

3.2.6. RICERCA

Punti di forza

1. Realizzazione di iniziative volte a potenziare le *performance* della ricerca, attraverso il potenziamento dell'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese e la definizione di nuovi servizi a supporto della partecipazione ai programmi di finanziamento.
2. Elevata qualità della ricerca di Ateneo in molte aree disciplinari, attestata dal finanziamento di tre Dipartimenti di Eccellenza di cui due nella stessa area e dal buon posizionamento nell'ultima VQR.
3. Politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito.
4. Nuovo sistema informativo di anagrafe dei prodotti della ricerca.
5. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della ricerca.

Punti di debolezza

1. Risorse limitate per finanziare la ricerca di base.
2. Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare ulteriormente l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.
3. Carezza nella mappatura complessiva della ricerca di Ateneo, al fine di facilitare i rapporti con gli *stakeholder* e individuare con immediatezza le aree di eccellenza e quelle potenzialmente eccellenti, in modo da attuare politiche di rafforzamento e miglioramento.
4. Tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.

Figura 2 - Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA

- Elevata soddisfazione sull'esperienza universitaria in Ateneo manifestata dagli studenti
- Ateneo a misura di studente (studenti coinvolti nelle attività di programmazione e informati costantemente e tempestivamente sulle attività di ogni dipartimento grazie alla presenza di tutor in tutte le strutture di Ateneo)
- Miglioramento continuo della sicurezza informatica
- Assenza di indebitamento
- Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision* e ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali
- Potenziamento del reclutamento grazie ai tre Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo e ai Piani Straordinari
- Presenza di corsi interateneo, tra cui quello avviato nell'a.a. 2019/2020 in "Scienze, culture e politiche gastronomiche" con l'Università "La Sapienza"
- Organizzazione dell'amministrazione funzionale al conseguimento degli obiettivi di pianificazione strategica

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Scarsa partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale
- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio
- Necessità di mappare ed integrare le attività di ricerca dei vari dipartimenti
- Risorse limitate per il finanziamento della ricerca di base
- Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppati
- Monitoraggio dei servizi non ancora esteso a tutti i processi di Ateneo
- Mancanza di piena corrispondenza tra domanda e offerta di formazione per il personale di Ateneo
- Elevato numero di cessazioni del personale TA e necessità di conseguente reclutamento

OPPORTUNITÀ

- Trend crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale
- Incremento del peso del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO nei prossimi anni
- Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza
- Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione
- Finanziamento legato alla programmazione triennale 2019-2021
- Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

MINACCE

- Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al complesso sistema di finanziamento
- Elevata concorrenza con gli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe per attrarre nuovi iscritti
- Frammentazione del tessuto produttivo e scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Toscana verso gli investimenti
- Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città

4. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

A maggiore commento degli obiettivi del Piano Integrato si è ritenuto opportuno riprendere alcune considerazioni svolte dal Rettore nella Relazione di accompagnamento al bilancio di previsione 2020-2022 e agli obiettivi della gestione, in modo da evidenziarne i tratti salienti che collegano tale documento al Piano Integrato.

4.1. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema integrato di Assicurazione della Qualità (AQ). I processi di Assicurazione della Qualità sono diretti a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo, favorendone l'evoluzione migliorativa in un continuo ciclo *plan-do-check-act*.

La definizione delle politiche di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi della Tuscia è uno dei compiti degli Organi di Governo dell'Ateneo. Il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione garantiscono la revisione della politica, l'attuazione e l'aggiornamento del sistema di gestione della qualità, finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo, nel rispetto della normativa vigente in materia e delle linee guida ANVUR.

Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'Assicurazione della Qualità un ruolo significativo è attribuito al Presidio di Qualità (di seguito PdQ), istituito con D.R. 504 del 16.05.2013; presso ciascun Dipartimento è stata istituita inoltre una Struttura di Assicurazione Qualità che lavora sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PdQ⁵.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo, che comprende il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, le strutture dipartimentali di Assicurazione della Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e l'Ufficio Assicurazione Qualità, corrisponde alla complessità del sistema universitario e all'attenzione riservata a questo tema all'interno dell'Università degli Studi della Tuscia. Nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora su obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

Il Presidio sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo e svolge funzioni di coordinamento, accompagnamento e attuazione delle politiche di Assicurazione della Qualità per la formazione e la ricerca; svolge attività di monitoraggio e controllo delle procedure, promuove il miglioramento continuo e supporta le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Inoltre, organizza attività di informazione e formazione per il personale a vario titolo coinvolto nel processo, attività di monitoraggio sull'organizzazione della formazione e la ricerca, organizza e sovrintende ulteriori iniziative in tema di attuazione delle politiche di qualità, ricollegabili alle attività formative e alla ricerca. In particolare, organizza e verifica:

- la compilazione delle SUA-CdS e Schede di Monitoraggio annuale per ogni corso di studio;
- le attività di Riesame ciclico dei corsi di studio;

⁵ <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il PdQ ha promosso diverse azioni formali e informali al fine di massimizzare il coinvolgimento dell'intera comunità (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) dell'Ateneo sui temi della qualità. A tal proposito ha avviato attività di formazione rivolte al personale coinvolto nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico e organizza periodicamente incontri con i Presidenti dei Consigli di Corso di Studio e i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti al fine di fornire un supporto nella redazione dei documenti del sistema AQ e nella gestione dei processi in un'ottica integrata, secondo obiettivi comuni di miglioramento continuo.

Nell'assolvimento delle sue funzioni, il PdQ si è dotato di un sistema documentale al fine di assicurare un'organizzazione e una standardizzazione dei processi di AQ. Tale sistema consente di garantire che i flussi informativi siano efficienti, di prevenire eventuali non conformità e orientare al miglioramento continuo. A tal proposito, al fine di indirizzare ed uniformare le attività delle varie strutture, ha redatto e aggiornato diverse procedure e istruzioni operative, tra le quali si segnalano quelle relative alla compilazione delle Schede di monitoraggio annuale, alla redazione delle Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, alla redazione del Rapporto di Riesame ciclico ed alle consultazioni delle parti sociali⁶.

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA, il PdQ ha strutturato una filiera di attività in cui ogni fase documentale fosse utile e funzionale a quella successiva e in sincronia con le attività di revisione dell'offerta formativa dei CdS e del Senato Accademico.

Il PdQ ha inoltre definito uno scadenario con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire scadenze proprie interne che garantiscano il corretto svolgimento di tutti i processi e una efficiente organizzazione delle attività di tutti gli attori coinvolti nell'Assicurazione della Qualità.

Strettamente funzionale al Sistema integrato di Assicurazione della Qualità è il Manuale delle procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato nel corso degli anni successivi; il Manuale delle Procedure copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica e della ricerca. Consente agli Organi di controllo di effettuare verifiche sulla *compliance* delle attività svolte dalle strutture rispetto alla normativa e alle procedure stabilite nel Manuale stesso.

L'idea che la qualità non rappresenti solo un mero adempimento normativo, bensì un aspetto concreto della costante attenzione riservata agli *stakeholder* dell'Università, trova dimostrazione nel fatto che sulla *home page* del sito di Ateneo sia prevista un'apposita sezione dedicata alla qualità, denominata "Sistema Assicurazione Qualità Ateneo" dove sono riportate, suddivise in sottosezioni, tutte le attività, le procedure operative e le delibere degli Organi che attengono al Sistema AQ.

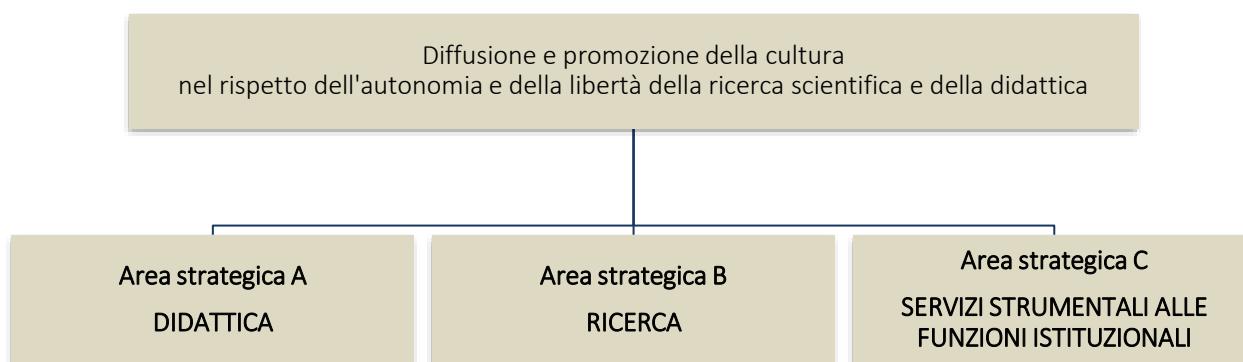
La propensione dell'Ateneo verso la qualità è inoltre attestata dal Documento definitivo di giugno 2016, rilasciato dall'ANVUR, a seguito della visita di accreditamento periodico del dicembre 2015. Il documento di restituzione ha rappresentato un ulteriore importante strumento per individuare e completare le strategie di miglioramento e le misure da pianificare anche nell'ambito del ciclo della *Performance*.

⁶ <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/procedure-e-istruzioni-operative-sistema-assicurazione-qualit-ateneo>

4.2. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE

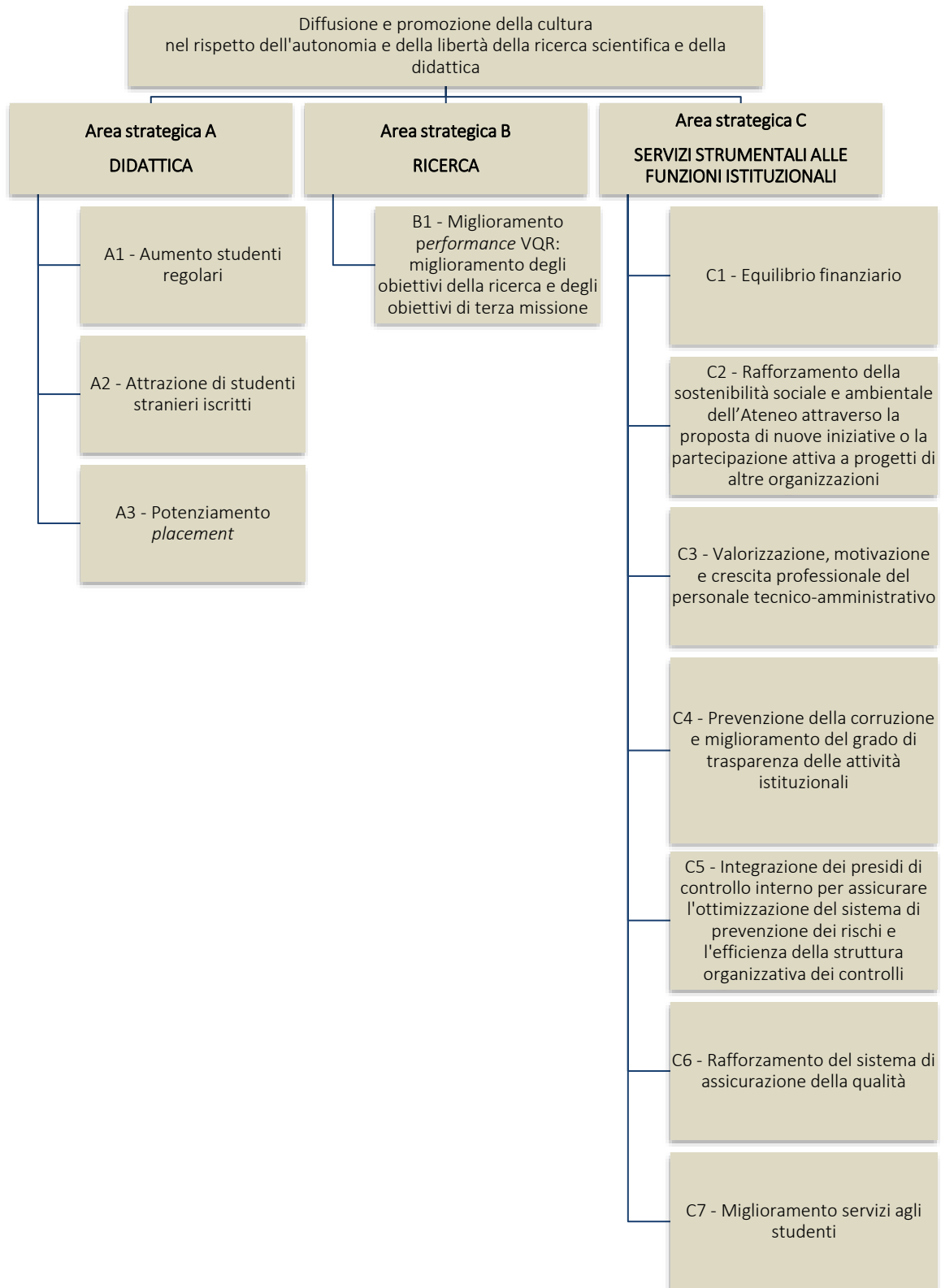
Le tre aree strategiche (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche



4.3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA *PERFORMANCE*

Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici



All'interno dell'albero della *performance* per ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti annualmente dagli Organi di Governo in sede di approvazione del bilancio di previsione. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi strategici è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica e ricerca) e dei processi di lavoro strumentali, funzionali a questa.

Gli obiettivi strategici sono programmati, di norma, su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori. Ad ogni indicatore è assegnato un target definito anche sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali. Nei casi in cui l'obiettivo riguarda più anni ed era già presente nel Piano precedente, la o le percentuali del target previste sono armonizzate con i risultati dell'anno precedente.

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica e della ricerca, le strutture responsabili sono i Dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni e, in particolare, il personale docente. Da questi obiettivi sono stati poi ritagliati obiettivi correlati e strumentali per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, sul presupposto che debba risultare sempre una concatenazione di obiettivi tra personale docente e personale dirigente e tecnico-amministrativo, sebbene si tratti di personale coinvolto in singoli processi (nell'area della didattica o della ricerca) con differenti ruoli e diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi strumentali sono, invece, responsabili il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo 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** (nota Prot. 11177 del 13.08.2019), inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Le Linee Guida generali dell'Ateneo 2020-2022 sono in linea con quelle definite nell'anno 2019, al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto degli altri documenti di programmazione (Politiche di Ateneo e programmazione didattica, Piano Integrato della *performance*), nonché dei risultati conseguiti nella gestione 2019, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio dell'Università.

Nel mese di gennaio 2020 il documento è stato aggiornato sulla base degli esiti del monitoraggio condotto sugli obiettivi di Ateneo e dell'esigenza di integrare nelle Linee Guida gli obiettivi prescelti dall'Ateneo tra quelli proposti nel decreto di Programmazione Triennale del triennio 2019-2021, varato dal Ministero successivamente alla predisposizione delle Linee Guida generali di Ateneo. Ciò, evidentemente, al fine di consentire una più ampia partecipazione delle strutture dell'Ateneo anche al raggiungimento dei target proposti nella presentazione dei programmi di Ateneo 2019-2021 ai sensi del D.M. 989/2019 del 25 ottobre u.s. Si è inteso così realizzare una strategia complessiva, integrata e coordinata, tra strumenti di programmazione economico-finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia.

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

Per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari, gli obiettivi per il 2020 sono nuovamente incentrati su una attenta politica di mantenimento degli equilibri di bilancio, fondamentale per garantire la sostenibilità dell'Ateneo in una prospettiva futura, assicurare opportunità di reclutamento e di crescita professionale per il personale docente e tecnico-amministrativo e mantenere livelli elevati di servizi per gli studenti.

Pur considerando l'eccellente risultato ottenuto nell'assegnazione del FFO 2019, per via del miglioramento delle *performance* dell'Ateneo, sarà necessario migliorare ulteriormente, o almeno mantenere, le prestazioni della didattica e della ricerca.

L'auspicato miglioramento delle prestazioni dovrà avvenire secondo logiche basate sul merito, sulla premialità e sulla qualità. Tale approccio ha gradualmente pervaso l'intero Ateneo, anche sotto il profilo culturale, assumendo forme diverse all'interno di differenti ambiti normativi e operativi (Sistema AVA, Piano Integrato della *performance*, etc.).

Andrà ulteriormente rafforzato il coinvolgimento dei singoli nelle politiche sulla qualità e nella loro applicazione operativa, incrementando gli strumenti di premialità e gratificazione per riconoscere l'impegno e le migliori prestazioni.

Infine, sarà opportuno proseguire nell'opera di coinvolgimento attivo degli studenti, e degli *stakeholder* in generale, nelle attività di sviluppo dell'Ateneo, rafforzandone l'integrazione e il dialogo con il personale docente e tecnico-amministrativo.

4.3.1. DIDATTICA

Gli obiettivi della didattica sono collegati in buona parte ai parametri previsti dal MIUR per la distribuzione delle risorse ed assumono quindi valenza strategica. Vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO, è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

Per questo, gli obiettivi strategici relativi all'area della didattica sono espressi in termini di aumento del numero di **studenti regolari**, attrazione di **studenti stranieri** e potenziamento del *placement*.

4.3.2. RICERCA

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul **miglioramento dei parametri legati alla VQR**. Il D.M. 989/2019, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle università statali per l'anno 2019, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2020 sarà il primo anno del nuovo ciclo di valutazione e sarà dunque l'occasione per mettere a punto un accurato sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni al fine di conseguire il miglioramento continuo delle *performance* di ricerca.

4.3.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'**equilibrio economico e finanziario**, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare ogni forma di indebitamento. Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative, che comporterà ulteriori sacrifici ma sarà finalizzata a mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa, nell'ordine, sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Particolare attenzione va ancora prestata al rafforzamento del sistema di **Assicurazione della Qualità** e al rispetto degli obiettivi di **trasparenza** e di **legalità** dell'azione amministrativa. 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 di comportamento.

Sul fronte dei **servizi agli studenti**, occorre confermare il coinvolgimento di studenti attraverso il part-time studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali.

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la **sostenibilità sociale e ambientale** dell'Ateneo attraverso nuove iniziative, anche in collaborazione con altre istituzioni.

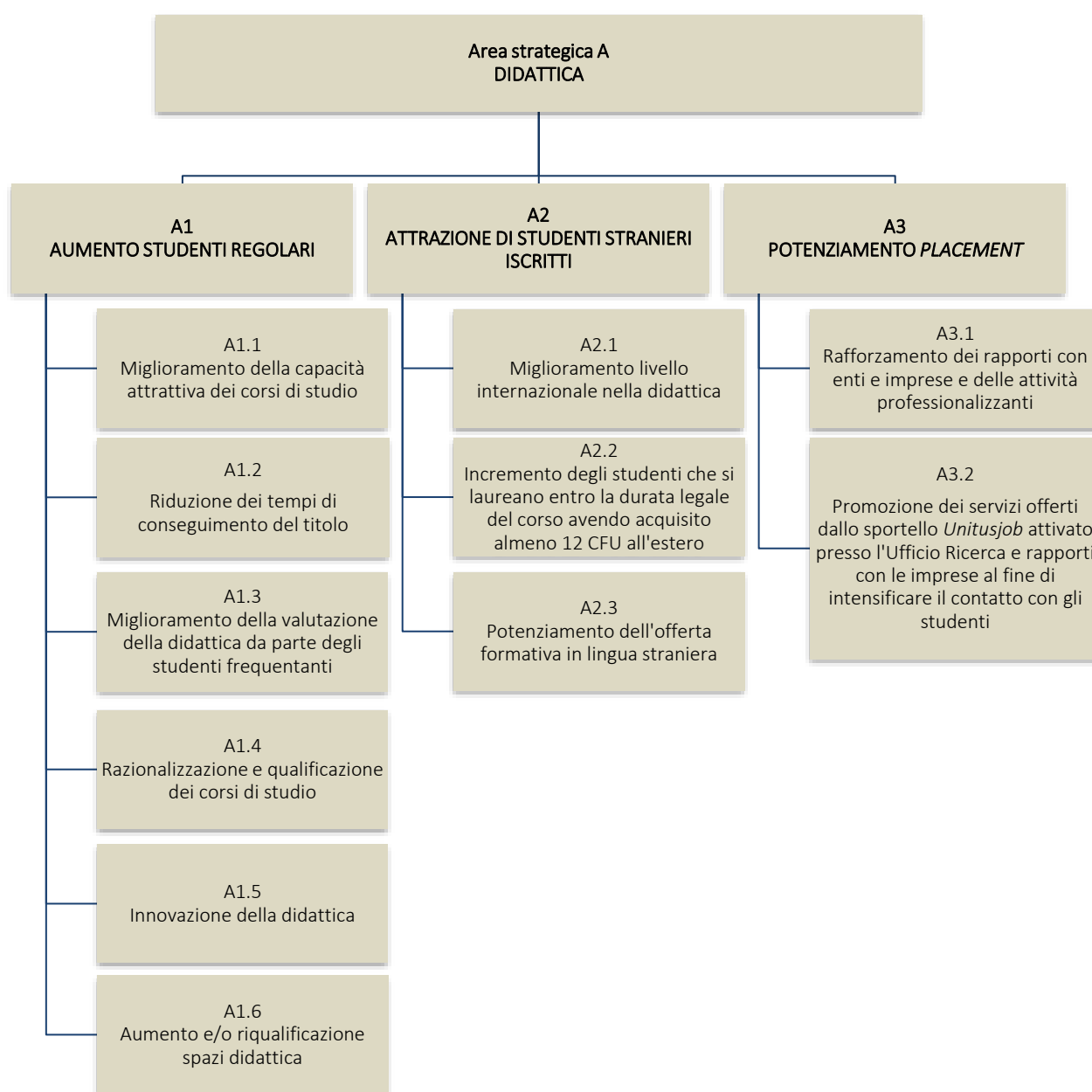
Infine, sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di **valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo**.

4.4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEVO

All'interno dell'albero della *performance*, in ogni area strategica correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi. Di seguito si presentano gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2020-2022.

4.4.1. DIDATTICA

Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A



Aumento degli studenti regolari

Nonostante la qualità della didattica sia da sempre uno dei punti di forza dell'Ateneo, come risulta dai dati AlmaLaurea che posizionano l'Università degli Studi della Tuscia ai primi posti per livello di soddisfazione degli studenti, il numero di iscritti regolari è ancora inferiore alle potenzialità.

Uno dei principali obiettivi del prossimo triennio sarà quindi **mantenere elevata la qualità della didattica** e al tempo stesso incrementare **l'attrattività dei corsi di studio, ridurre i tempi di conseguimento del titolo e abbattere il tasso di abbandono**, in linea con quanto già attuato negli anni passati. Questi obiettivi sono cruciali per via del peso che studenti regolari e risultati della didattica hanno nel modello FFO. Ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio, le politiche di Ateneo devono tenere conto degli stringenti requisiti di docenza e dei vincoli alla didattica previsti dal contesto normativo e finanziario. Pertanto, gli obiettivi di consolidamento e potenziamento dell'offerta formativa attuale si dovranno basare sui quattro criteri largamente sperimentati e fatti propri dall'Ateneo in questi ultimi anni: attrattività, rispetto dei requisiti di docenza, attenzione alle ore di didattica erogata, progettazione su base interdisciplinare ed interdipartimentale.

Si dovrà stabilire, insieme ai Dipartimenti, una strategia di pianificazione della didattica che, a partire da una analisi lucida e costruttiva delle prestazioni di tutti corsi di studio, sappia fare delle professionalità più qualificanti il perno intorno al quale costruire un Ateneo di eccellenza e, al contempo, sia in grado di rilanciare i corsi in difficoltà, aggiornandone la missione in rapporto alle esigenze del mondo del lavoro. Nonostante l'Ateneo vanti risultati estremamente positivi per ciò che concerne la soddisfazione degli studenti e dei laureati, tutti i corsi di studio dovranno puntare al continuo miglioramento della propria qualità, con particolare attenzione ai corsi "critici", tra cui i corsi dell'area forestale e dei beni culturali che più degli altri hanno dimostrato nel corso di questi anni persistenti criticità.

Ridurre la percentuale delle docenze a contratto i cui oneri sono a carico dell'Ateneo è un altro obiettivo di primaria importanza, destinando le risorse ad altre finalità, quali principalmente attività di **tutorato ed orientamento**.

Il miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio si dovrà realizzare anche attraverso il potenziamento delle attività di promozione dei corsi offerti dall'Ateneo nelle scuole, organizzando in maniera coordinata e armonica le numerose attività di orientamento portate avanti negli ultimi anni, che dovranno essere affiancate con costanza e continuità da iniziative educative e culturali rivolte alla cittadinanza e agli studenti delle scuole di ogni ordine e grado. Si prevede anche di mantenere ed intensificare le attività che si collocano fuori dagli schemi canonici dell'orientamento tradizionale, che hanno riscontrato sempre un elevato gradimento da parte degli studenti.

Andranno rafforzate le strategie e le politiche di integrazione con il territorio nel quale ha sede l'Ateneo, principalmente sul piano della logistica, con l'obiettivo di contribuire a trasformare Viterbo in una città universitaria che integri l'Ateneo, sede della formazione, con il territorio circostante.

Nel 2020 si avvieranno azioni per aumentare l'attrattività nel bacino di Roma e per portare più studenti da fuori Regione e dall'estero, con un lavoro combinato orientamento-comunicazione e selezionando attentamente le aree geografiche dove l'Ateneo e il territorio potrebbero riscuotere maggiore successo, in virtù della elevata qualità della vita a costi ridotti e dell'indiscutibile qualità della didattica. Per questo si è già avviata la costituzione di un gruppo di orientamento, che rappresenta tutte le aree culturali dell'Ateneo, e di un gruppo di rappresentanti dei Dipartimenti per

la comunicazione, coordinati rispettivamente dal delegato all'orientamento e dal delegato alla comunicazione e alla promozione dell'immagine dell'Ateneo, assegnando congrue risorse finanziarie a questi comparti. I gruppi lavoreranno in sinergia con la struttura dell'Ateneo che collabora con le scuole secondarie, il Labform, e con la struttura impegnata nella comunicazione, il Labcom.

Nel 2020 saranno rafforzate altresì le attività connesse al tutorato attraverso un incremento significativo del numero dei tutor che saranno preparati con opportuna formazione, con particolare attenzione alla formazione del tutor alla pari che affiancherà gli studenti con disabilità e DSA.

Il miglioramento della qualità dei percorsi formativi dovrà realizzarsi anche attraverso l'introduzione di metodologie didattiche innovative, una rinnovata attenzione alla soddisfazione degli *stakeholder* e il miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio.

Dal punto di vista dell'**innovazione didattica**, si intende intensificare l'uso di modalità didattiche innovative e dei supporti che la nuova piattaforma informatica dell'Ateneo mette a disposizione. Potenziare le metodologie didattiche innovative significa soprattutto proporre sistemi di insegnamento che non siano rigidamente legati alla didattica frontale tradizionale e che mettano al centro la figura dello studente.

Al fine di migliorare la soddisfazione degli studenti sugli spazi destinati alla didattica e allo studio individuale, nel corso dei prossimi anni proseguiranno le attività di **riqualificazione e ampliamento delle aule e dei laboratori**.

Si dovrà puntare ad un ulteriore rafforzamento del Sistema Qualità di Ateneo, soprattutto in virtù della scadenza dell'accreditamento ANVUR e in prospettiva di un nuovo accreditamento.

Sul versante dell'analisi dei dati relativi ai *ranking* universitari, proseguendo il lavoro già avviato, si intende rafforzare la possibilità di partecipazione dell'Ateneo a *ranking* nazionali e internazionali approfondendo le metodologie di costruzione degli indicatori alla base di ciascun *ranking*.

Promozione dell'internazionalizzazione e attrazione di studenti stranieri

Il miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio dovrà realizzarsi attraverso l'attivazione di corsi di studio internazionali (ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, n. 6). Si dovrà incentivare l'aumento del numero di CFU conseguiti all'estero ed incrementare l'attrattività dell'Ateneo sugli studenti stranieri. L'Ateneo ha fortemente investito su questo aspetto, ottenendo già risultati significativi, ma occorre proseguire su questa strada.

Si prevede pertanto di lavorare sulla mobilità in uscita, incentivando gli studenti a fare esperienze all'estero anche per rafforzare la conoscenza delle lingue straniere, potenziando l'offerta Erasmus verso i paesi più avanzati del mondo, favorendo accordi con università internazionali di prestigio, implementando convenzioni di *stage* e tirocini formativi all'estero e incoraggiando gli studenti alla partecipazione in iniziative e competizioni internazionali. Per aumentare l'offerta didattica fruibile da studenti stranieri sarà fondamentale combinare l'insegnamento in lingua, già avviato gli scorsi anni, con l'utilizzo di modalità didattiche innovative. Inoltre, si prevede di istituire altre borse di studio destinate a studenti e dottorandi stranieri che non hanno accesso ai programmi Erasmus e di intensificare l'istituzione di doppi titoli di studio o titoli congiunti con università

straniere, con particolare riguardo verso quei paesi per cui sono già attivi e finanziati programmi Erasmus.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici di Ateneo, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, organizzando corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli, nonché l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per tutti gli studenti stranieri in entrata.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri si reputa fondamentale realizzare tempestivamente una guida dello studente in lingua inglese, tradurre in inglese le sezioni più rilevanti del sito di Ateneo e sviluppare una pagina dedicata agli International Students, organizzare una *Erasmus International Week* nell'anno 2020, acquisire un'adeguata e diversificata gadgettistica, stipulare un contratto/convenzione con società di servizi operanti in ambiti di cooperazione internazionale per una più efficace ed efficiente erogazione di servizi connessi alla mobilità internazionale.

Potenziamento Placement

Nel contesto territoriale in cui opera l'Ateneo, caratterizzato, come già evidenziato, da un sistema produttivo frammentato e ancora poco sviluppato, costituito da imprese che spesso operano nei settori dell'economia tradizionale più soggetti alla crisi, è indispensabile potenziare i servizi di *job placement*. Si intende sfruttare e arricchire la rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo e dai singoli docenti negli ultimi anni a livello regionale, nazionale ed internazionale, cercando di cogliere le opportunità offerte nell'ambito dei Fondi Strutturali Europei e dal Ministero del Lavoro. Si dovranno individuare nuove modalità di avvicinamento al lavoro e sviluppare le numerose iniziative già intraprese, che hanno favorito la stipula di accordi quadro e convenzioni con ordini professionali, enti pubblici, imprese locali, nazionali ed internazionali.

Il *placement* si fonda sulla qualità dei corsi di studio e sull'aggiornamento continuo dei contenuti formativi e altrettanto importante è il monitoraggio costante della domanda di competenze e dei profili professionali richiesti. A tal fine si intende organizzare gruppi di lavoro per elaborare i numerosi dati a disposizione, sia tramite AlmaLaurea sia attraverso le numerose iniziative portate avanti con le altre università del Lazio, e renderli fruibili alla comunità dell'Ateneo.

Sarà necessario incentivare l'aumento dell'offerta di *stage* e tirocini presso le imprese, soprattutto per le lauree magistrali, affinché i laureati si collochino rapidamente sul mercato del lavoro. In questo contesto, la creazione di una banca dati dei tirocini di Ateneo, da collegare a quella in fase di lancio da parte della Regione Lazio, potrebbe dare importanti risultati.

Sarà prioritario aumentare le possibilità di esperienze all'estero, un requisito sempre più richiesto dagli studenti all'atto dell'immatricolazione. Sotto questo aspetto, le reti di contatto dei docenti dell'Ateneo offrono grandissime potenzialità e gli accordi internazionali già stipulati dovranno essere potenziati e potranno servire come base e come stimolo per convenzioni ulteriori.

Sarà opportuno potenziare le forme di sostegno ai laureati ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro, prevedendo attività didattiche sulla preparazione del curriculum, sull'approccio ai colloqui di lavoro, sulle diverse modalità comunicative, sull'imprenditorialità come attività formative

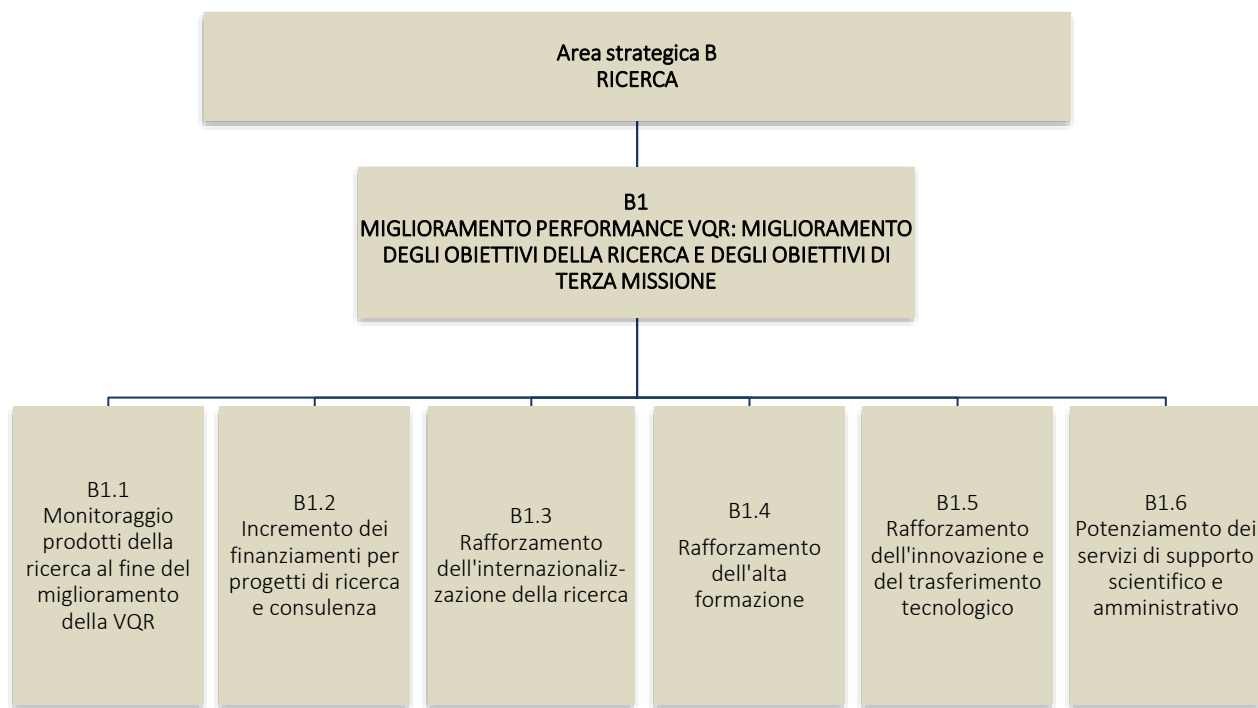
curricolari e/o come attività didattiche post-lauream, anche attraverso la collaborazione, ormai in atto da anni, con DiSCo Lazio.

Andrà, inoltre, incrementata la conoscenza che le imprese e i docenti hanno dei diversi strumenti di cui si è dotato l'Ateneo per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro, ovvero tirocini, *stage* e *project work*, ma anche stimolare una più articolata forma di collaborazione tra Università e impresa, attraverso l'incremento degli eventi e delle manifestazioni che coinvolgano in modo congiunto Ateneo, studenti e imprese.

Per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università continuerà le attività previste dal sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro University - Tuscia", attraverso la realizzazione di iniziative di promozione (seminari, orientamento e bilanci di competenze).

4.4.2. RICERCA

Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B



Gli obiettivi della ricerca, come già evidenziato, si concentreranno essenzialmente sui parametri legati alla **VQR**, proseguendo nell'opera di rafforzamento delle aree di eccellenza e nella crescita di quelle più deboli.

Il miglioramento della ricerca rappresenta un elemento cardine della programmazione futura. Occorre introdurre meccanismi di incentivazione della ricerca di qualità e di integrazione tra ricerca di base e applicata, umanistica e tecnologica. Nel 2020 si darà avvio ad un **programma di semplificazione amministrativa e di creazione di una struttura amministrativa di supporto** che favorisca l'attrazione di fondi e la solidarietà tra aree scientifiche e culturali, che consenta di garantire sostegno economico pure alle aree per le quali le opportunità di accedere ai finanziamenti sono intrinsecamente inferiori.

La competizione nell'attrazione di fondi di ricerca in Italia e soprattutto in Europa impone un grande sforzo organizzativo ed un significativo sostegno amministrativo alle proposte progettuali.

È stato pertanto avviato alla fine del 2019 un percorso di riorganizzazione del supporto tecnico-amministrativo alla ricerca, valorizzando e formando il personale tecnico-amministrativo sulla progettazione e sulla gestione documentale e contabile dei progetti di ricerca su bandi competitivi. Il supporto appena descritto è il presupposto per valorizzare al meglio il complesso di competenze di cui si dispone attraverso una **banca dati della ricerca di Ateneo**, da costruire nel

prossimo triennio, di struttura semplice ed accessibile a tutti; uno strumento che consenta una chiara definizione e condivisione delle competenze presenti in Ateneo, nonché delle relazioni di ricerca già esistenti, al fine di favorire l'interazione tra i colleghi e la nascita di sinergie. Ciò consentirà ai docenti responsabili di progetti di ricerca di individuare rapidamente le competenze che in Ateneo risultano essere più funzionali e utili al proprio campo d'indagine e di stimare le disponibilità dei colleghi ricercatori e professori in termini di impegno temporale. Un sistema di questo tipo darà impulso alla ricerca di Ateneo, consentendo di valorizzare le competenze di ognuno e di tutti e di creare percorsi di collaborazione tra l'area tecnico-scientifica e quella umanistico-sociale, in un'ottica moderna di ricerca in cui la cultura umanistica si integra con quella tecnologica per affrontare al meglio la complessità contemporanea. Quelli appena richiamati sono elementi importanti per favorire effetti positivi alla formazione e quindi al successo dei progetti, anche a vantaggio di quei ricercatori e professori, scientificamente molto validi, i quali, tuttavia, hanno oggettive difficoltà a reperire fondi sia per i temi che studiano sia per l'esigua numerosità del gruppo di ricerca in cui lavorano (il riferimento è soprattutto a quei settori scientifici per loro natura trasversali a diversi ambiti di ricerca).

Si prevede di rivedere i meccanismi di prelievo e di incentivo dell'Ateneo e delle strutture decentrate su convenzioni e progetti di ricerca, in modo da stimolare e agevolare alcune spese nell'interesse dell'Ateneo, come per esempio borse di dottorato, contratti di ricercatore a tempo determinato e infrastrutture di ricerca funzionali a diverse aree scientifiche. Compatibilmente con le risorse finanziarie, si potranno anche rafforzare i meccanismi di cofinanziamento di Ateneo e i meccanismi premiali, laddove i fondi siano utilizzati per spese funzionali ad incrementare le performance e ridurre il peso del costo di personale, come il finanziamento di posizioni di personale docente e ricercatori che vada a sanare necessità di requisiti minimi, acquisto di attrezzature funzionali a più Dipartimenti oppure finanziamento di contratti di docenza.

Vanno anche rafforzate **forme di premialità e meccanismi di solidarietà** per intensificare i bandi di selezione di progetti di ricerca interni, che offrono importanti opportunità a quei settori dell'Ateneo che, pur ottenendo risultati in termini di valutazione sia della ricerca sia della didattica, hanno meno opportunità di reperire finanziamenti esterni.

È indispensabile dotare il nostro Ateneo di **un efficace sistema di monitoraggio e di autovalutazione interna della qualità della ricerca**. Un sistema che consenta di individuare con continuità le aree scientificamente più forti, da incentivare, e quelle più in difficoltà, da supportare e stimolare e che consenta all'Ateneo la scelta dei migliori prodotti da sottoporre alla valutazione. Ciò permetterà anche di rafforzare le politiche di premialità e incentivazione, a partire dalla ripartizione dei punti organico e dalla definizione dei budget dei Dipartimenti e delle altre strutture decentrate.

Particolare attenzione dovrà essere ancora riservata al **miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca**, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese.

Occorre sostenere e migliorare il settore della realizzazione di **brevetti**, che, seppure in crescita, è ancora poco sviluppato. È perciò indispensabile sensibilizzare e formare ricercatori e professori in questo ambito ed individuare forme di incentivazione e di cofinanziamento nel deposito di brevetti. Nel 2020 si prevede anche di aggiornare il regolamento sui brevetti, soprattutto per quanto riguarda il deposito di quelli internazionali.

Anche la promozione di **spin-off** sarà incentivata, sia per l'Ateneo sia per il territorio, e ciò richiede un potenziamento del supporto logistico e amministrativo in collaborazione con i vari livelli istituzionali e le altre università del Lazio.

Sarà anche importante proseguire nel **potenziamento dei centri dell'Ateneo** e metterli in condizione di generare attività progettuali e di servizio.

Sul fronte della **terza missione**, è necessario proseguire nel percorso avviato negli anni precedenti nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione.

Si dovranno rafforzare i legami con le realtà sociali e produttive della Tuscia, valorizzando il patrimonio storico-artistico, i risultati della ricerca e promuovendo il trasferimento tecnologico. In questo contesto, sarà fondamentale la sinergia con le altre università e gli enti di ricerca regionali, con le Istituzioni scientifiche e culturali, per condividere i programmi a medio e lungo termine, le infrastrutture e gli investimenti nelle grandi attrezzature.

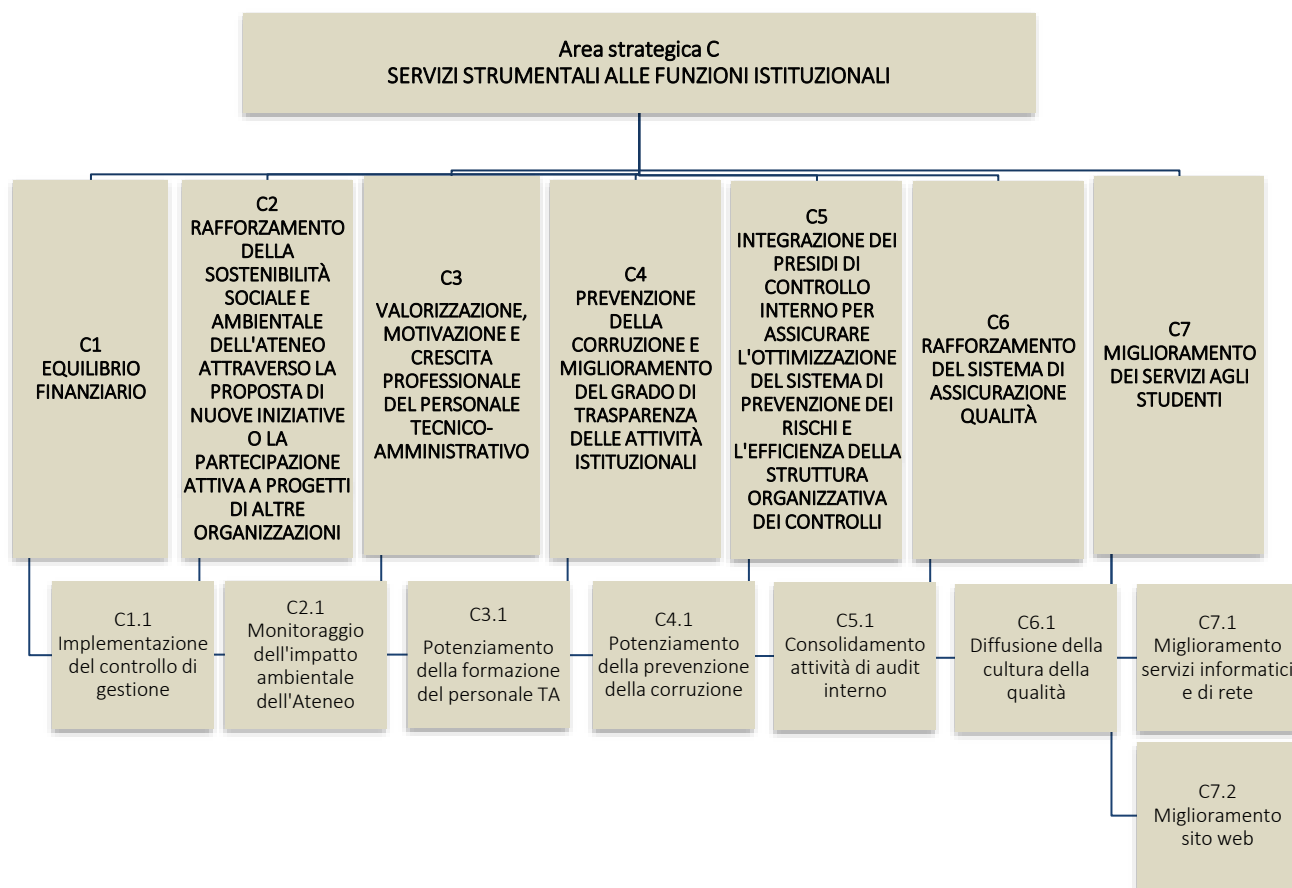
È importante anche che l'Ateneo, nel prossimo triennio, si faccia promotore di iniziative culturali ed educative nei confronti della popolazione locale, in particolar modo sui temi più caratterizzanti l'Ateneo, come campagne di sensibilizzazione sulla cura e la protezione dell'ambiente e della biodiversità, definizione di politiche e programmi per una sana alimentazione nelle scuole, progetti per la protezione e la promozione dei beni culturali del territorio, azioni dimostrative e formative sulle moderne tecniche di coltivazione e di allevamento, un osservatorio su parità, integrazione e diritti.

Per favorire l'integrazione dell'Università con la società, occorre valorizzare le competenze e le strutture mettendole al servizio della comunità con un progetto organico ed organizzato.

Occorre anche proseguire in azioni che aumentino il coinvolgimento della popolazione nelle manifestazioni che si svolgono nel nostro Ateneo, come il Festival della Scienza e la Notte dei Ricercatori, l'apertura dell'Orto Botanico e del Sistema Museale di Ateneo, la valorizzazione dei prodotti dell'Azienda Agraria, la stagione concertistica di Ateneo.

4.4.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area C



Equilibrio finanziario

Sul fronte economico-finanziario, obiettivo prioritario è l'analitica razionalizzazione e l'ottimizzazione della spesa cercando di contemperare il miglioramento dei servizi istituzionali con un generale contenimento della spesa, senza sacrificare i servizi agli studenti, il supporto alla didattica e alla ricerca e i necessari investimenti sull'innovazione e sulle strutture.

Con riferimento al sistema della contabilità, per l'esercizio 2020 si intende nello specifico raggiungere i seguenti obiettivi:

1. l'analisi e il miglioramento delle procedure amministrativo-contabili dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti;
2. lo sviluppo della contabilità economico-analitica e il potenziamento delle attività del controllo di gestione, attraverso la redazione di una mappa dei costi diretti e *full cost* per centro di responsabilità, con relativi *driver* per il ribaltamento sui centri finali dei costi dei centri intermedi al fine di produrre report analitici (modalità *direct cost* e *full cost*) per centro di responsabilità;
3. l'estensione e l'approfondimento specifico dei sistemi di contabilità economico-analitica e del controllo di gestione all'area del personale, al fine di ottenere report analitici dei costi del personale per missione istituzionale e per attività;
4. la ripresa dell'attività di circolarizzazione delle posizioni finanziarie dell'Amministrazione Centrale attraverso l'applicazione dei principi contabili ISA 505;
5. la prosecuzione e l'approfondimento con interventi mirati e su specifici aspetti della formazione in materia contabile del personale interessato ai processi amministrativo-contabili.

Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo

L'Ateneo gode di una precisa caratterizzazione fortemente orientata alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione e alla salvaguardia del territorio e della biodiversità e può vantare su tali temi una grande visibilità anche a livello internazionale.

Le attività istituzionali dovranno orientarsi verso obiettivi di sostenibilità integrata, in linea con la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) di cui l'Ateneo fa parte, al fine di promuovere un'economia globale sostenibile in accordo con il Global Compact delle Nazioni Unite, di cui l'Ateneo è membro insieme a pochissime altre Università italiane.

Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo

Altro obiettivo rilevante riguarda il potenziamento della formazione del personale tecnico-amministrativo e in particolare l'aumento del numero medio di ore di formazione erogata. Come già avvenuto negli anni precedenti, sarà predisposto un piano annuale di formazione da definire in base alle esigenze dell'Amministrazione, anche alla luce delle nuove competenze e conoscenze richieste al personale in diversi campi, utilizzando, ove possibile, il personale docente dell'Ateneo nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità, a seguito di ricognizione interna.

Proseguiranno gli interventi nell'ambito del sistema *Welfare* per fornire un sostegno alle famiglie dei dipendenti, in relazione al grado di disagio socio-economico nonché per favorire il benessere psico-fisico del personale dell'Ateneo e dei propri congiunti. Nel 2020 si intende ripensare il sistema *welfare*, al di là dei tradizionali interventi di carattere assistenziale, mettendo maggiore enfasi sull'opportunità di attuare iniziative culturali, ricreative e sportive, non solo in favore del personale in servizio ma anche dei propri familiari.

Prevenzione della corruzione, miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali, controllo interno e gestione del rischio

Il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022 (PTPCT) è stato redatto separatamente rispetto al Piano Integrato. Si rimanda a questo elaborato, che segue il presente documento, anche per la valutazione della congruenza tra gli obiettivi della gestione e le misure previste dal PTPCT. A tale proposito va sottolineato che solo al completamento del quadro degli obiettivi che verranno assegnati al personale risulterà più evidente l'integrazione tra il ciclo di gestione della *performance* e le misure relative al processo di gestione del rischio, avendo declinato in dettaglio attività e comportamenti attesi, che non risultano pienamente apprezzabili attraverso la lettura dell'obiettivo strategico, inevitabilmente meno dettagliato e più generale.

A garanzia dell'obiettivo di **trasparenza** si intende continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative.

Anche per il 2020 l'Ateneo sarà impegnato nel monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione che scaturiscono dalla riforma introdotta dal D.Lgs. 97/2016. Gli adeguamenti sul sito di Ateneo "*Amministrazione trasparente*" seguiranno le prescrizioni adottate in materia dall'ANAC.

Relativamente all'area strategica della **prevenzione della corruzione**, l'aggiornamento del PTPCT si basa sugli indirizzi forniti recentemente da ANAC, ad ultimo con il PNA 2019. In particolare, le aree specifiche che dovranno essere presidiate saranno la didattica e la ricerca, *core business* dell'Università, e gli altri ambiti che all'esito della specifica valutazione del rischio potranno risultare più sensibili. Inoltre, dovrà necessariamente proseguire l'attività di implementazione della automatizzazione dei processi, così da contribuire all'azzeramento o alla riduzione del rischio di corruzione. Tale obiettivo implicherà una verifica delle banche dati esistenti, la rilevazione e risoluzione di eventuali criticità, nonché lo studio di possibili interazioni tra le stesse.

Proseguiranno le attività previste dal Piano di attuazione del **Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)**. 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. L'Unità di audit provvederà, in base alle scadenze dettate dal MIUR, alla verifica di conformità alle norme di legge e regolamentari e alle disposizioni e procedure amministrative della rendicontazione dei progetti PRIN, FIRB e FIRST secondo le disposizioni di legge. Inoltre, nell'ambito del sistema di monitoraggio dello SCIGR di Ateneo, l'Unità condurrà attività di auditing e reporting sulla *compliance* dei procedimenti adottati dalle Strutture rispetto alle regole predefinite, con particolare riferimento alla conformità con la Legge 190/2012, con il Sistema AVA e con la normativa nazionale e interna.

- *Ordinamento dell'Ateneo, contenzioso e recupero crediti*

Nel corso dell'anno 2020, oltre alla prosecuzione del monitoraggio sulla coerenza dei Regolamenti vigenti rispetto alla normativa nazionale, si intende sottoporre agli Organi di Governo le proposte di riforma di atti regolamentari o di adozione di nuovi regolamenti (es. Manuale di amministrazione e Manuale di identità visiva).

Al fine del più efficace contenimento del rischio inerente all'insorgenza di contenziosi con l'Ateneo, verrà curata particolarmente la fase precontenziosa delle questioni che verranno sottoposte all'attenzione del Servizio Affari Legali e Procedure Negoziali.

Proseguirà l'attività di recupero dei crediti esigibili che le Strutture, di volta in volta, sottoporranno all'esame dell'Avvocatura di Ateneo, nonché dei crediti già in carico per i quali l'Ufficio ha già avviato interventi sollecitatori.

- *L'organizzazione*

Come obiettivo generale, è opportuno includere quello di rendere la struttura amministrativa più coerente e funzionale agli obiettivi dell'Università. Si dovrà cominciare già nel 2020 un percorso per rivedere i processi e ripensare le strutture, centrali e periferiche, avendo chiari gli obiettivi di miglioramento dell'ambiente di lavoro e semplificazione burocratica e amministrativa. Questo processo, che proseguirà negli anni successivi, consentirà di valorizzare le professionalità del personale, permettendo a ciascuno di contribuire concretamente all'azione amministrativa, ed ottenere un'amministrazione orientata alla didattica e alla ricerca, capace di adeguare la sua azione alla società di oggi.

Rafforzamento del sistema di Assicurazione Qualità

Il generale obiettivo strategico dell'Ateneo è, come già sottolineato, la realizzazione di un Sistema di qualità integrato che coinvolga tutti i processi dell'Università relativi alle funzioni finali (didattica e ricerca) e a quelle strumentali (servizi amministrativo-contabili e tecnici).

Il rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità si realizzerà attraverso una importante politica di diffusione della cultura della qualità.

Le iniziative di diffusione della cultura della qualità, già intraprese negli scorsi anni, saranno promosse ed organizzate con il contributo del Presidio di Qualità. Tali iniziative saranno concrete e pragmatiche, finalizzate al miglioramento di alcuni processi cruciali per il Sistema AQ. L'esperienza maturata negli ultimi anni, soprattutto a seguito della visita CEV, ha suggerito che la cultura della qualità sia nel corpo docente e nel personale tecnico-amministrativo che nella comunità studentesca è condizione imprescindibile per il successo delle iniziative specifiche di rafforzamento del Sistema AQ. Per tale motivo si ritiene un utile obiettivo operativo quello di realizzare iniziative che incrementino la diffusione della cultura della qualità in modo che i docenti e studenti assumano un ruolo proattivo all'interno del Sistema AQ.

Miglioramento dei servizi agli studenti

Nei prossimi anni si intende avviare ulteriori iniziative volte al miglioramento dei servizi per gli studenti. 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.

Nel 2020 si proseguirà il percorso di integrazione con il territorio, che offre una qualità della vita elevata con un costo per vitto e alloggio contenuto, e la collaborazione con DiSCo Lazio.

Andranno anche sperimentate nuove forme di *welfare* studentesco nei servizi abitativi e ristorativi, negli orari delle lezioni, nella logistica tra le diverse sedi universitarie, nell'educazione allo sport e alla sana alimentazione, nelle attività ricreative e socioculturali.

L'aumento di attrattività dell'Ateneo passa inevitabilmente dalla cura della sua immagine e la promozione e la comunicazione dei risultati della didattica, della ricerca e delle altre attività scientifico-culturali promosse dall'Ateneo. Nel 2020 si prevede di arricchire e curare stabilmente il **sito web in lingua inglese** e gli spazi *social* di Ateneo, di potenziare l'archivio digitale fotografico e di favorire nuove iniziative di media di Ateneo con il coinvolgimento degli studenti, sull'esempio di Radio UNITUS. Andrà consolidata la presenza dell'Ateneo e dei Dipartimenti nei *social network* e potenziata la sinergia tra la comunicazione interna e la comunicazione esterna in simbiosi con i progetti di orientamento dell'Ateneo.

In riferimento al processo di **digitalizzazione** già avviato, nel 2020 sarà completato il processo di integrazione del nuovo sistema informativo Gomp con l'implementazione di nuove funzioni quali ad esempio la gestione del flusso della mobilità internazionale di studenti e personale universitario. Saranno generate interfacce per la consultazione delle tesi di laurea salvate sulla piattaforma direttamente dagli studenti in fase di iscrizione all'esame di laurea.

L'integrazione della base dati del sistema informativo Gomp con il sito web d'Ateneo e le piattaforme dei Dipartimenti, riguardo soprattutto l'offerta formativa, i singoli insegnamenti e i docenti titolari dei corsi, è stata completata nel 2019, ma nell'anno 2020 sarà implementata un'interfaccia rinnovata di facile consultazione per facilitare l'orientamento in ingresso all'Ateneo e la consultazione da parte degli studenti iscritti.

Le procedure di *help desk* saranno riorganizzate, canalizzando e standardizzando il flusso di segnalazioni e richieste in modo da ridurre i tempi di risoluzione delle problematiche informatiche, generando conseguentemente un database centralizzato di casi che prevenga problematiche ricorsive.

L'attività principale per il 2020 consiste tuttavia nella generazione di un cruscotto di consultazione unico dal quale poter estrarre dal sistema Gomp i dati necessari agli uffici amministrativi e didattici per la compilazione delle schede Anvur e Ministeriali nonché per la formulazione degli indici di *performance* d'Ateneo.

Al fine di migliorare le comunicazioni verso gli studenti il sito web sarà interconnesso con gli account dei principali *social network* facendo da vettore per le strategie di comunicazione d'Ateneo. L'attività di migrazione dell'anagrafe della ricerca dall'attuale piattaforma Unitus DSpace verso un nuovo sistema di archivio che permetta la gestione open access dei prodotti della ricerca d'Ateneo è ancora in corso. Nel 2020 si completerà la fase di selezione ed implementazione della nuova piattaforma a seguito della gara aperta del 2019. Il passaggio alla nuova piattaforma permetterà a

ricercatori e professori di archiviare i prodotti di ricerca, interagendo in maniera integrata con lo spazio personale presente all'interno della piattaforma LoginMIUR. In ultimo il sistema dovrà essere integrato con la piattaforma web consentendo di esportare i metadati dei prodotti di ricerca all'interno delle pagine web personali dei docenti sui siti dei dipartimenti.

Le attività infrastrutturali degli anni precedenti hanno permesso l'ammmodernamento della rete esistente con conseguente innalzamento dei livelli di sicurezza informatica dell'intera rete d'Ateneo. A seguito della sostituzione degli apparati hardware, sarà a breve termine completata l'opera di riorganizzazione e ottimizzazione delle reti wi-fi nei singoli edifici dell'Ateneo.

Al fine di potenziare i servizi agli studenti, inoltre, nel 2020 sarà garantita l'apertura delle **biblioteche** anche fuori dagli orari di lezione, con particolare attenzione a quella del Polo Umanistico localizzata presso la sede di S. Maria in Gradi, prolungando il servizio la sera e nei giorni festivi.

Saranno organizzate iniziative culturali, anche in sinergia con la città, per l'uscita di nuovi libri ed eventi di divulgazione anche con la collaborazione dei docenti dell'Ateneo.

Sarà utilizzato il *part-time* studentesco e il servizio civile per garantire la presenza di personale anche presso le strutture decentrate, dove resteranno libri e volumi essenziali per la didattica, secondo le indicazioni fornite dai Dipartimenti.

Si intende potenziare il **coinvolgimento di studenti** con il *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio anche in altri ambiti rilevanti delle attività istituzionali.

Al fine di garantire un miglior **servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA**, saranno rafforzate nel 2020, con ulteriori investimenti, le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario. In particolare, alla fine del 2020 dovrà essere garantita la piena accessibilità alle strutture per gli studenti disabili, che devono poter usufruire di tutti gli spazi dell'Ateneo. Per intensificare le azioni necessarie ad assicurare pari condizioni nel diritto allo studio si sono programmati investimenti per dotare le aule di sistemi di registrazione e di didattica multimediale. Sarà poi indispensabile prevedere la presenza di tutor accademici deputati all'orientamento didattico, al monitoraggio della carriera universitaria e al supporto allo studio. Per questo si prevede l'introduzione di incentivi trasversali a tutti i corsi di laurea per quegli studenti che, durante il proprio percorso di studio, abbiano avuto un contratto di tutor di supporto a studenti con disabilità o con DSA, analogamente a quello che avviene per gli studenti che svolgono periodi di studio all'estero. Saranno anche organizzati incontri dedicati del personale tecnico-amministrativo, dei docenti e degli studenti tutor con esperti dell'Azienda Sanitaria Locale (per casi di studenti con disabilità) e con l'Associazione Italiana Dislessia locale (nel caso DSA), allo scopo di rafforzare le competenze in questo ambito di tutto il personale dell'Ateneo.

L'operazione di rilancio del **Centro Universitario Sportivo (CUS)** sostenuta dall'Ateneo con il risanamento finanziario ed il pieno recupero di alcuni campi e della palestra ha restituito un polo sportivo in salute, da potenziare ulteriormente e da valorizzare come luogo di aggregazione e di promozione dello sport e dell'attività fisica. In questo contesto, nel 2020 si prevede di avviare una serie di iniziative e, attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti e delle associazioni studentesche, supportare l'organizzazione di manifestazioni sportive. Laddove possibile, si opererà con i ragazzi per metterli nelle condizioni di fare sport con il simbolo dell'Ateneo, mirando all'obiettivo di presentare squadre studentesche nelle principali manifestazioni sportive, a partire da quelle

dedicate alle università. Per questo si valuterà anche l'ampliamento della rete di convenzioni con le strutture e le associazioni sportive presenti sul territorio.

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

5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

In questa sezione del Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi delineati sopra, si sviluppa la programmazione del ciclo della *performance* organizzativa e individuale, ove vengono espone le linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e target dei responsabili delle strutture dell'Amministrazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti dell'organizzazione (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari.

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici, interpretati in funzione delle linee guida del Rettore, sono calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi, organizzativi (riferiti alle singole strutture organizzative) ed individuali (attribuiti individualmente ad ogni singolo soggetto con ruolo di responsabilità) a seguito di concertazione con i relativi responsabili.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, al momento del conferimento dell'incarico e sono descritti, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target, nel rispettivo allegato al presente Piano.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati al personale con ruolo di responsabilità secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* saranno descritti e dettagliati, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target, nei rispettivi allegati al presente Piano.

Per i dettagli relativi alla metodologia utilizzata per la misurazione e valutazione della *performance* del personale (con e senza ruolo di responsabilità) si rimanda al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* – Aggiornamento 2020".

Si specifica che gli allegati sopra citati potranno essere oggetto di revisione e modifica al variare del contesto di riferimento, del monitoraggio periodico e/o dei risultati conseguiti nell'esercizio precedente, come validati e documentati nella Relazione annuale sulla *Performance*. Tale esigenza scaturisce dall'art. 4, c. 2, D.Lgs. 150/2009 così come novellato dal D.Lgs. 74 del 25.05.2017 (riforma Madia) e dalla logica di *feedback* sottesa al processo di controllo di gestione, del quale la *performance* è elemento essenziale.

6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

6.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo seguito per la redazione del presente Piano si è svolto secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione operativa delle attività, da parte del Direttore Generale, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* dell'Università. Si è tenuto conto, in particolare, delle novità introdotte al D.Lgs. 150/2009 dal D.Lgs. 74/2017 (riforma Madia) e delle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane", approvata dall'Anvur con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 ad integrazione delle Linee Guida già approvate nel luglio 2015.
2. Ricognizione dei documenti programmatici adottati dal Rettore e dagli Organi di Governo (Linee Guida del Rettore, documento "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", etc.).
3. Condivisione della pianificazione operativa delle attività proposte dal Direttore Generale con il Rettore.
4. Avvio del processo di redazione del Piano mediante la collaborazione istituzionalizzata degli uffici dell'Amministrazione interessati per competenza.
5. Realizzazione di incontri, da parte del Direttore Generale con i responsabili delle strutture, mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo già individuati nelle Linee Guida generali di Ateneo 2020-2022.
6. Consolidamento finale del Piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza. La parte relativa alla presentazione del Piano è stata predisposta dal Rettore. Il Direttore Generale ha diretto la pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano; ha collaborato insieme al Rettore per la definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.

6.2. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA *PERFORMANCE* E CICLO DEL BILANCIO

L'attuale quadro normativo pone alle università molteplici adempimenti in ambiti che, se da una parte sono fortemente differenziati in termini di contenuti, dall'altra sono strettamente connessi e necessitano di essere coordinati e integrati.

È appunto questo il caso del ciclo del bilancio e del ciclo della *performance*, la cui piena integrazione consentirebbe di disporre di due documenti strettamente collegati che, a partire dagli obiettivi strategici definiti dagli organi di vertice, individuino gli obiettivi operativi e i relativi responsabili, assegnando le necessarie risorse.

Tale tematica è ormai da diversi anni oggetto di attenzione da parte del legislatore; da ultimo il D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di budget, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

L'Ateneo, riguardo tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nel precedente esercizio.

Il processo seguito parte dalla struttura degli obiettivi di Ateneo, delineata nelle Linee Guida del Rettore e, seguendo una logica di *cascading*, si declina in obiettivi strategici e obiettivi operativi dei singoli uffici, dei centri e dei dipartimenti.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione; ciò attraverso alcune semplici elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di budget sono stati riclassificati dapprima per missione e per programma, poi per centro di costo (reali e fittizi). Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire un'imputazione analitica dei costi, dà la possibilità di distinguere gli stanziamenti di budget per missione e per programma.

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida del Rettore e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 5 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 	€ 23.006.952,98
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <hr/> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione 	€ 20.082.487,76
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <hr/> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti 	€ 9.488.014,51

Tabella 6 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 	€ 270.112,34
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione 	€ 403.967,67
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti 	€ 554.450,00

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del budget per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

Rispetto all’elaborazione effettuata sui dati del bilancio di previsione 2019 si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (budget economico) da quelle per investimento (budget degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziare le due viste.

Sfruttando tali informazioni, attraverso elaborazioni extracontabili e dopo aver riclassificato i dati del budget per centro di costo e per missione e programma, il passo successivo è stato quello di ribaltare i costi dei centri “fittizi” sui centri “reali”, attraverso appositi *driver*.

L’esito di tale procedura è stato quello di pervenire ad una imputazione del totale dei costi (dei due tipi di budget) unicamente ai centri di costo *reali*, sempre suddivisi per missione e programma in modo da poterli collegare ai corrispondenti obiettivi

La *Tabella 6* mostra il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

Il processo sopra delineato, pur con le dovute cautele, rappresenta un primo traguardo per l’integrazione tra il ciclo del bilancio e quello della *performance*.

La procedura seguita, nella sua semplicità metodologica, ha confermato il vantaggio già evidenziato lo scorso esercizio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di vista

operativo per l'amministrazione; ma allo stesso tempo non va sottaciuto il fatto che alcune elaborazioni, come ad esempio quella di ribaltamento o la stessa imputazione di contabilità analitica sui diversi centri di costo, necessitano di essere migliorate e rese più aderenti alla realtà attraverso criteri e driver più evoluti.

Tabella 7 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement	1.1 Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Innovazione della didattica 1.6 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 3.2 Promozione dei servizi offerti dallo sportello Unitusjob attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	I DIVISIONE	€ 1.497.008,12
				II DIVISIONE	€ 1.218.882,38
				III DIVISIONE	€ 638.875,82
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 381.636,29
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 61.536,49
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 437.319,89
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 23.965,08
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 23.909,58
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 162.179,08
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 4.053.988,92
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.249.504,59
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 3.085.223,28
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.257.040,04
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.727.500,21
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.188.383,21
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca al fine del miglioramento della VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 1.420.372,97
	Ricerca scientifica tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 987.204,84
				III DIVISIONE	€ 625.519,49
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 330.982,20
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 112.493,08
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 425.292,90
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 41.074,08
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 42.854,14
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 178.452,78
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.541.788,17
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.029.675,82
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.410.065,36
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 3.876.009,80
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.369.750,94
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.690.951,20
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni	1.1 Implementazione del controllo di gestione 2.1 Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo 3.1 Potenziamento della formazione del personale TA 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 5.1 Consolidamento attività di audit interno 6.1 Diffusione della cultura della qualità 7.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 7.2 Miglioramento sito web	I DIVISIONE	€ 824.036,15
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo		II DIVISIONE	€ 752.038,50
		4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali		III DIVISIONE	€ 488.326,44
		5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli		CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 385.051,82
		6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità		CENTRO STUDI ALPINO	€ 19.506,26
		7. Miglioramento servizi agli studenti		CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 275.213,84
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 22.749,25
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 19.307,75
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 95.612,63
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 1.530.367,30
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 939.645,16
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 1.003.778,60
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 1.435.027,76
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 1.003.281,51
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 694.071,55

Tabella 8 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement	1.1 Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Innovazione della didattica 1.6 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 3.2 Promozione dei servizi offerti dallo sportello Unitusjob attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	I DIVISIONE	€ 1.475,98
				II DIVISIONE	€ 1.475,98
				III DIVISIONE	€ 1.476,03
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 3.956,72
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 3.956,72
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 30.635,92
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 3.956,72
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 3.956,72
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 3.956,72
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 38.058,52
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 3.961,86
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 37.310,87
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 128.020,16
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 3.956,72
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 3.956,72
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base
Ricerca scientifica e tecnologica applicata	II DIVISIONE	€ 1.890,66			
	III DIVISIONE	€ 1.890,68			
	CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 5.550,33			
	CENTRO STUDI ALPINO	€ 5.550,33			
	CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 68.704,30			
	CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 5.550,33			
	CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 5.550,33			
	CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 5.550,33			
	DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 53.465,51			
	DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 5.557,55			
	DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 50.667,52			
	DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 181.048,47			
	DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 5.550,33			
	DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 5.550,33			
	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti		1.1 Implementazione del controllo di gestione 2.1 Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo 3.1 Potenziamento della formazione del personale TA 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 5.1 Consolidamento attività di audit interno 6.1 Diffusione della cultura della qualità 7.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 7.2 Miglioramento sito web
Servizi e affari generali per le amministrazioni		II DIVISIONE		€ 24.155,09	
		III DIVISIONE		€ 24.159,27	
		CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO		€ 30.747,98	
		CENTRO STUDI ALPINO		€ 30.747,98	
		CENTRO AZIENDA AGRARIA		€ 132.930,28	
		CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI		€ 30.747,98	
		CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO		€ 30.747,98	
		CENTRO GRANDI ATTREZZATURE		€ 30.747,98	
		DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI		€ 41.450,47	
		DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE		€ 30.787,97	
		DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA		€ 30.787,97	
		DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI		€ 30.787,97	
		DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI		€ 30.747,98	
		DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO			
				€ 30.747,98	

6.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

L'Università degli Studi della Tuscia nello sviluppare il ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto previsto dal novellato art. 4 del D.Lgs. 150/2009 ha individuato, nell'ottica del miglioramento continuo, alcune aree di intervento.

Alla luce delle disposizioni normative in materia sopra citate, delle ultime Linee Guida fornite dall'ANVUR e dell'esperienza maturata nei recenti cicli della *performance* dell'Ateneo, si ritiene di poter apportare i seguenti interventi, entrambi volti alla valorizzazione del personale:

- Innovare ulteriormente e rendere maggiormente efficiente il sistema premiale di valorizzazione del merito. Proporre obiettivi che come caratteristica intrinseca siano volti a valorizzare il personale verso il miglioramento continuo, diffondendo la cultura della valutazione in tema di *performance* nel personale, valorizzando le idee di innovazione.
- Soddisfare la richiesta di formazione da parte del personale, attribuendo contestualmente obiettivi che permettano di esprimere le nuove competenze acquisite.