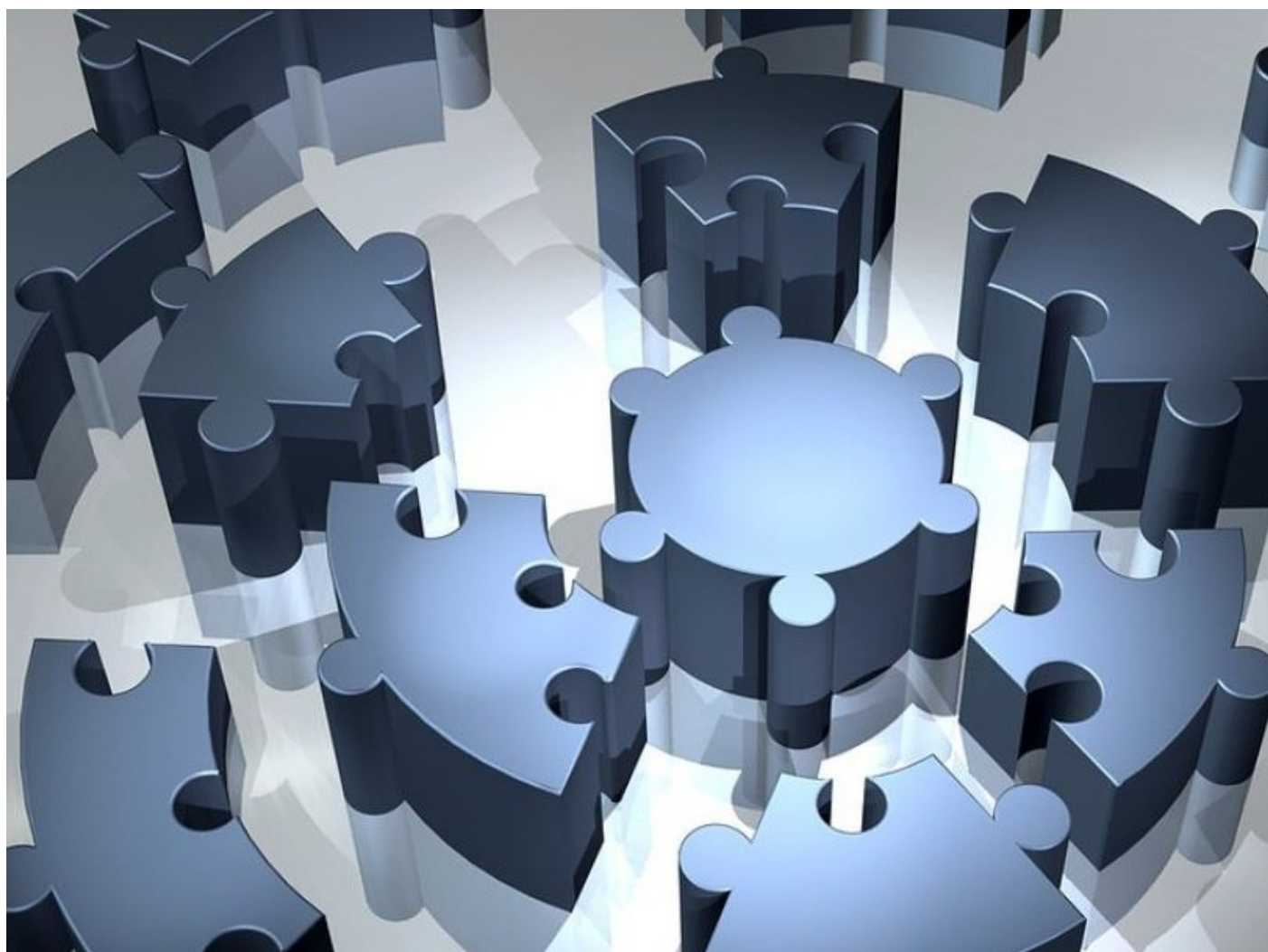


Direzione Generale

RELAZIONE ATTIVITA' SVOLTA

2017



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA TUSCIA - VITERBO
DIREZIONE GENERALE
RELAZIONE SULL'ATTIVITA' SVOLTA NEL 2017

INDICE:

1. Premessa.....	2
2. Attività poste in essere nel 2017 per concorrere al conseguimento degli obiettivi triennali di cui al paragrafo 1.	4
2.1 Obiettivo 1.....	4
2.1.1 Ordinamento, consulenza giuridica, contenzioso e recupero crediti	9
2.1.2 Organizzazione, con particolare riferimento ai servizi di supporto al funzionamento degli organi di Ateneo.....	11
2.1.3 Formazione del personale tecnico-amministrativo	14
2.1.4 Contabilità e Bilancio.....	17
2.1.5 Didattica	19
2.1.6 Ricerca	22
2.1.7 Internazionalizzazione	23
2.1.8 Orientamento.....	26
2.2 Obiettivo 2.....	30
2.3 Obiettivo 3.....	36
2.4 Obiettivo 4.....	41
2.5 Obiettivo 5.....	44
2.6 Obiettivo 6.....	47

1. Premessa

In data 31 gennaio 2017 il Consiglio di Amministrazione ha conferito al sottoscritto l'incarico triennale di Direttore Generale dell'Ateneo (1° febbraio 2017-31 gennaio 2020), assegnando gli obiettivi riportati nella seguente tabella che riguardano gli anni 2017, 2018 e 2019.

Tabella 1. Gli obiettivi della Direzione generale per il triennio 2017-2019

OBIETTIVI PRESTAZIONALI					
AREA STRATEGICA	N	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO SULLA VALUT.NE
Didattica e Ricerca e servizi strumentali alle funzioni istituzionali	1	Adozione linee di indirizzo e attuazione di iniziative sul piano organizzativo strumentali alla realizzazione di un sistema di qualità integrato di Ateneo nei settori dell'amministrazione e della contabilità e, per quanto di competenza, della didattica e della ricerca, in linea con gli obiettivi previsti nelle aree strategiche del Piano della Performance 2017/2019	attività documentate (note, riunioni e proposte agli organi di governo) SI/NO	SI	15%
Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	2	Riorganizzazione amministrativo-contabile per lo sviluppo della contabilità generale (economico-patrimoniale)	(sviluppo sub-sistemi contabili: note, riunioni, e proposte agli organi di governo) SI/NO	SI	10%
Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	3	Sviluppo della contabilità economico-analitica	(incontri formativi, redazione di report per centro) SI/NO SI/NO	SI	15%
Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	4	Potenziamento del sistema di controllo di gestione	(redazione di report per centro) SI/NO	SI	10%

Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	5	Inserimento di indicatori contabili nel piano integrato della performance (collegamento performance- sistema informativo-contabile)	(indicatori di natura contabile) SI/NO	SI	5%
Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	6	Revisione periodica riorganizzazione Amm. Centrale in base alla sopravvenuta normativa e attuali esigenze	SI/NO	SI	5%
OBIETTIVI COMPORTAMENTALI					
Propensione all'innovazione (Oc1)					8%
Problem Solving (Oc2)					8%
Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3)					8%
Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4)					8%
Affidabilità e disponibilità (Oc5)					8%

La presente relazione, redatta secondo quanto previsto dal combinato disposto di cui agli artt. 12, 35 e 36 dello Statuto e per le finalità di cui all'art. 37, c. 3 del RAFC, espone le attività svolte dal 1° febbraio 2017 – data di inizio di incarico – al 31 dicembre 2017 per concorrere, nel predetto arco temporale, al conseguimento degli obiettivi 'triennali' fissati dal CdA. Riferisce, pertanto, in merito ai risultati conseguiti per il primo anno del triennio e, pertanto, focalizza l'attenzione sull'esercizio 2017.

Tali obiettivi presentano sia elementi di continuità con quelli del triennio 2016-2019, affidati alla precedente Direzione generale, sia elementi che tengono conto dell'avanzamento imposto dalla necessità di investire risorse nell'ambito del processo di sviluppo del sistema di contabilità economico-patrimoniale, del controllo di gestione e del sistema di misurazione e valutazione della performance, a causa del rinnovato quadro giuridico e delle innovazioni che questo implica nella operatività degli atenei italiani.

Oltre all'incarico di Direttore Generale, si precisa che nel corso del 2017, il sottoscritto:

- ha svolto anche le funzioni di Dirigente della I divisione a partire dal 23 ottobre 2017, in sostituzione di Dirigente in aspettativa obbligatoria per incarico presso altro Ateneo;

- ha svolto anche le funzioni di Dirigente della III divisione a partire dal 28 settembre 2017, in sostituzione di Dirigente in aspettativa obbligatoria per incarico presso altro Ateneo;
- ha ricoperto il ruolo di rappresentante dell'Ateneo nel Consiglio di amministrazione dell'Università per Civitavecchia;
- ha ricevuto dal Cda incarico di Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza a partire dal 21 dicembre 2017.

La relazione tiene conto esclusivamente dei risultati conseguiti in ordine agli obiettivi di pertinenza della Direzione Generale, richiamati nella precedente tabella 1.

Al fine di realizzare un monitoraggio maggiormente efficace ed efficiente dei complessivi risultati di gestione del nostro ateneo, anche in relazione alle osservazioni che il nucleo di valutazione ha prodotto nel verbale 1/17 della seduta del 17 marzo 2017, il sottoscritto ha fatto predisporre uno specifico portale dedicato all'acquisizione dei dati della performance in modalità telematica, inserito all'interno del Portale dei monitoraggi presso l'indirizzo <https://sistemi.unitus.it>. Tale portale contiene oggi, per tutte le aree di responsabilità dell'amministrazione centrale, la documentazione di supporto alla mappatura degli obiettivi del piano della performance, che il sottoscritto ha condiviso con i responsabili degli uffici in incontri "one to one" e declinato su base triennale.

Per garantire la più ampia possibilità di riscontro, sono correlate al presente documento apposite evidenze distinte per obiettivi consultabili sul predetto portale, a cui hanno accesso gli organi preposti alla valutazione.

La presente relazione prosegue con l'analisi dei risultati riconducibili agli obiettivi prestazionali della Direzione generale richiamati nella tabella 1.

2. Attività poste in essere nel 2017 per concorrere al conseguimento degli obiettivi triennali di cui al paragrafo 1.

2.1 Obiettivo 1

Obiettivo n. 1: Adozione linee di indirizzo e attuazione di iniziative sul piano organizzativo strumentali alla realizzazione di un sistema di qualità integrato di Ateneo nei settori dell'amministrazione e della contabilità e, per quanto di competenza, della didattica e della ricerca, in linea con gli obiettivi previsti nelle aree strategiche del Piano della Performance 2017/2019

In fase di programmazione del triennio 2017-19, la Direzione Generale, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs.150/09, come modificato dal d.lgs.74/16, recependo le indicazioni d'indirizzo generale definite dal MIUR con D.M. 635/16 (e relative modalità di attuazione del 16 novembre 2016) nonché le linee guida dell'ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (emanate a seguito del D.M. 987/16 in materia di Autovalutazione, Valutazione, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio) e in accordo con il Rettore e gli organi di governo, ha individuato otto ambiti di interesse prioritario entro cui articolare l'interazione di obiettivi gestionali al fine di realizzare un sistema di qualità in grado di integrare aspetti amministrativi, contabili, didattici e di ricerca.

Principi alla base delle attuazioni di iniziative sul piano organizzativo sono stati: il rafforzamento del sistema di qualità, il presidio della trasparenza e della prevenzione della corruzione nella logica di stretta correlazione con gli strumenti di valorizzazione dell'efficienza delle università introdotti dal d.lgs. 19/12.

Particolare evidenza, con riferimento all'attività del 2017 in merito al presente obiettivo, può essere data agli interventi volti:

- 1) alla revisione straordinaria delle procedure legate alle gare ed appalti pubblici di ateneo, tenuto conto delle recenti novità normative in materia e della revisione della macrostruttura organizzativa (si veda, più ampiamente, il § 2.6);
- 2) all'aggiornamento delle procedure di qualità di ateneo legate al percorso di ottenimento di certificazione della qualità secondo le norme ISO 9001:2015;
- 3) all'impianto di una procedura volta al monitoraggio e valutazione *dinamica* della ricerca di ateneo, finalizzata all'ottimizzazione della valutazione in ottica VQR.

Con riferimento al punto *sub* 1) – revisione straordinaria delle procedure legate alle gare ed appalti pubblici di ateneo – in linea con le novità introdotte dal decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 (Codice dei contratti pubblici, G.U. n. 91 del 19 aprile 2016), aggiornato con decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56 e la legge 21 giugno 2017, n. 96, l'amministrazione ha inteso disporre una diversa organizzazione delle procedure di gara, prendendo le mosse dal nuovo impianto organizzativo, scaturito dal D.D.G. n. 242 del 24/03/2017, che ha unificato tutta la fase della gestione delle procedure amministrative, correlate alle gare di appalto, in un'apposita articolazione (Ufficio Contratti) distinta dalle Unità in cui vengono esercitate le funzioni di "Struttura proponente" e "Rup". Ciò ha risposto *in primis* ad un'esigenza di maggior trasparenza, anche al fine del trattamento del rischio correlato alle procedure di gara.

Per ciò che riguarda, in particolare, la ridefinizione dei singoli processi, dunque, è stato necessario provvedere a descrivere in modo analitico le relazioni tra struttura proponente, struttura appaltante, Rup e seggio/commissione (Allegato Ob.1/Sottocartella 01/File 01).

Le procedure – di cui si fornisce in dettaglio il relativo diagramma di flusso – sono state diversificate a seconda delle seguenti tipologie di gara:

- procedura di gara aperta (Allegato Ob.1/Sottocartella 01/File 02), con un timing che scandisce le fasi della proposta, determinazione a contrarre, indizione, aggiudicazione, stipula del contratto, esecuzione e collaudo;
- procedura di gara negoziata (Allegato Ob.1/Sottocartella 01/File 03), con un timing che scandisce le fasi della proposta, determinazione a contrarre, manifestazione di interesse, indizione, aggiudicazione, stipula del contratto, esecuzione e collaudo;
- procedura di gara ristretta (Allegato Ob.1/Sottocartella 01/File 04), con un timing che scandisce le fasi della proposta, determinazione a contrarre, indizione, aggiudicazione, stipula del contratto, esecuzione e collaudo.

Con riguardo al punto *sub 2*) - aggiornamento delle procedure di qualità per l'ottenimento di certificazione della qualità secondo le norme ISO 9001:2015 - va fatto presente il lavoro di aggiornamento del Manuale delle procedure di ateneo (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 01), disposto con D.D.G. 932 del 13 ottobre 2017 (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 02).

Il manuale è stato:

- integrato con la procedura per il monitoraggio dell'attività didattica (P26) (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 03) e nella scheda ad essa collegata (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 04);
- con l'istruzione operativa per la redazione della "Scheda di monitoraggio annuale" (P02_I005) (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 05);
- revisionato nella procedura P03 "gestione degli audit interni" (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 06) e nella relativa *check list* (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 07);
- revisionato nella istruzione operativa P02_I003 "redazione della relazione annuale commissioni paritetiche docenti-studenti" (Allegato Ob.1/Sottocartella 02/File 08).

Gli aggiornamenti tengono conto delle Linee Guida Anvur in materia di Accredimento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari, pubblicate il 10 agosto 2017, tenuto conto delle *best practice* di settore e in concordanza con il Piano Integrato 2017-2019, su impulso del Presidio di Qualità di ateneo.

Con riferimento al punto *sub 3*) - impianto di una procedura volta al monitoraggio e valutazione della ricerca di ateneo - nell'ambito dell'attività di ricerca ed al fine di procedere al monitoraggio dello stato della produzione scientifica dell'Ateneo in previsione della scadenza VQR 2018, l'Ateneo ha aderito al Sistema di supporto alla valutazione dei prodotti della ricerca, sviluppato dall'Università della Basilicata (UniBas) e promosso dalla CRUI.

Tale sistema consente, per la prima volta in Ateneo, di svolgere procedure periodiche (una o più all'anno) di autovalutazione dei prodotti della ricerca e di effettuare analisi della produzione scientifica dei docenti con i modelli nazionali definiti dall'ANVUR. Gli indicatori sono basati sul modello VQR-Like, orientato alla valutazione delle strutture, ma anche sul modello di valutazione FFABR, orientato alla valutazione della produzione scientifica recente dei singoli.

L'adesione a tale sistema, pur comportando l'esigenza di dover allestire un sistema complesso di gestione dei dati oggetto dell'inoltro, rappresenta una grande opportunità per l'autovalutazione ed il miglioramento continuo della performance sulla ricerca per l'Ateneo.

Non disponendo fino ad ora di un sistema di gestione interno delle pubblicazioni, i docenti sono stati sempre indirizzati verso l'aggiornamento dell'apposito portale nazionale del MIUR. Tale scelta presentava limiti oggettivi rappresentati dal fatto che l'accesso a queste informazioni poteva avvenire esclusivamente in maniera individuale da parte dei singoli docenti e non era quindi possibile avere una reportistica in forma aggregata per dipartimento, settore scientifico disciplinare o totale di ateneo. L'accesso in forma aggregata alle informazioni poteva avvenire solo attraverso specifica richiesta al gestore della base dati con evidenti ricadute sui tempi di disponibilità del dato e sulla sua omogeneità.

Per superare i limiti suddetti, è stato deciso di realizzare un database interno il quale ha consentito di ridurre al minimo l'onere a carico dei docenti cercando di riutilizzare quanto già in uso e noto agli stessi in termini di disponibilità e di accesso alle informazioni (Allegato Ob.1/Sottocartella 03/File 01). L'archivio è stato creato attraverso una procedura che, utilizzando un "cruscotto" già presente in ateneo e già utilizzato dai docenti (portale del docente), garantisce una facilità di accesso e fruibilità del *tool*.

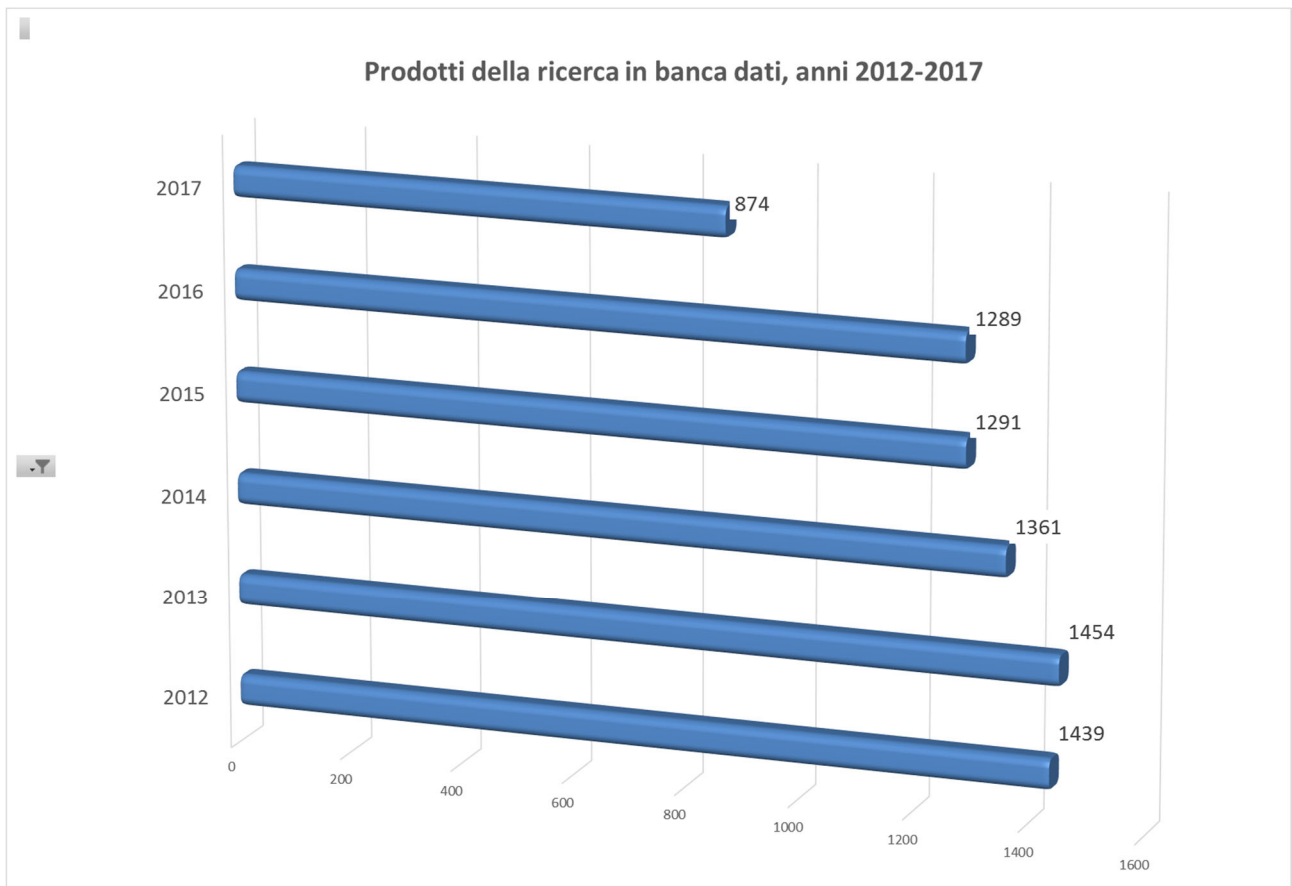
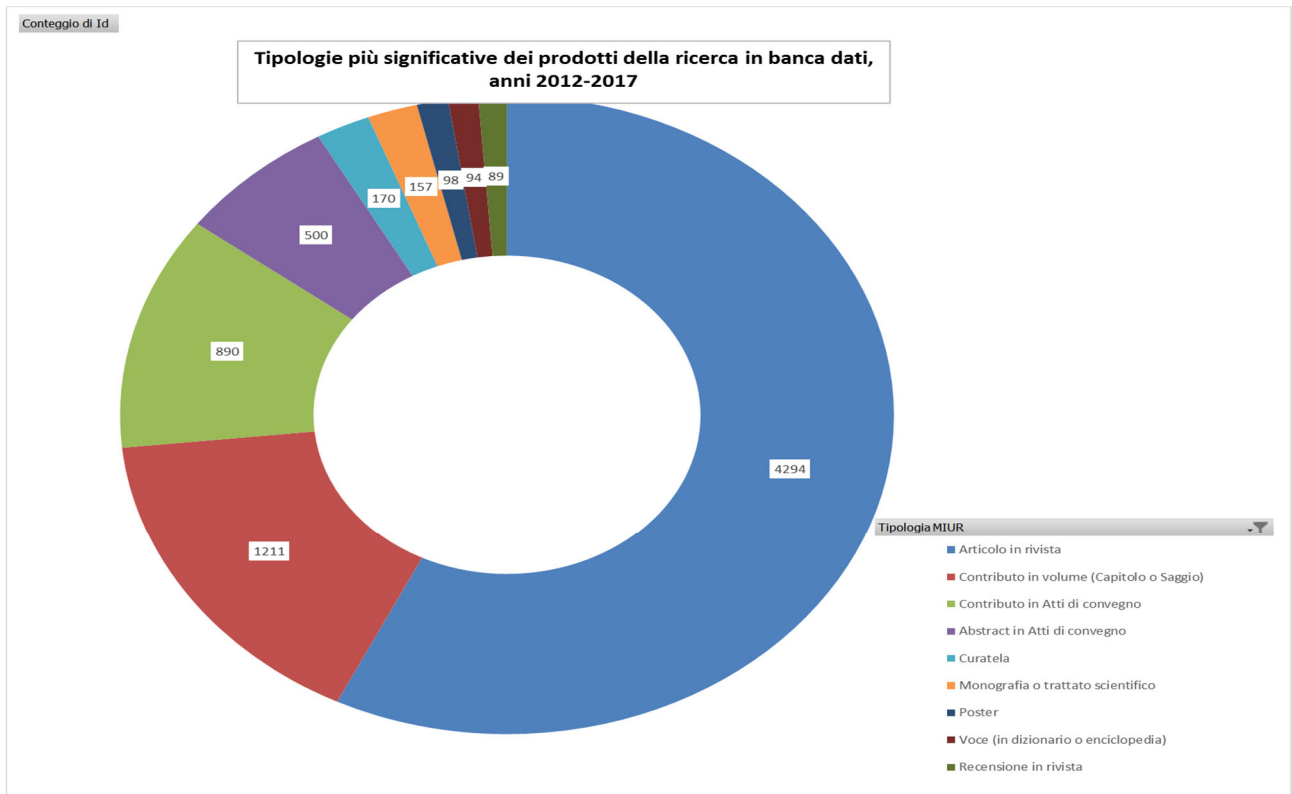
Ad ogni docente è stata fatta la richiesta di accedere con proprie credenziali al portale CINECA e, attraverso semplici istruzioni, effettuare il download completo delle proprie pubblicazioni (Allegato Ob.1/Sottocartella 03/File 02) e conseguente caricamento sul sito istituzionale di ateneo (Allegato Ob.1/Sottocartella 03/File 03). Attraverso una schermata dalla grafica semplice e fruibile anche da device portatili, il popolamento del database interno è avvenuto in breve tempo.

Al docente è stata data anche la possibilità, una volta importate le pubblicazioni, di modificare/integrare l'elenco delle pubblicazioni, i dati identificativi e di verificare la correttezza dei dati *Wos* e *Scopus* attraverso appositi link di rimando.

Gli uffici hanno poi provveduto ad effettuare verifiche in forma aggregata delle informazioni inserite.

La costruzione di tale *database* ha ovvie implicazioni di sviluppi futuri, in quanto permette l'utilizzo dei dati non solo per l'imminente adempimento "*Unibas*", ma anche per studiare la produzione scientifica in Ateneo ed eventuali scenari basati sull'afferenza dei docenti ai Dipartimenti. Il monitoraggio in tempo reale, consentirà il collegamento ad indicatori utili a costruire un quadro completo della situazione relativa sia ai finanziamenti che alla programmazione di Ateneo.

Il *database* contiene 7.500 prodotti scientifici, classificati per tipologia e per anno di produzione, come rappresentato nelle seguenti figure:



Per completare il quadro sul presente obiettivo, tenuto conto che le iniziative strumentali alla realizzazione di un sistema di qualità integrato di Ateneo operano trasversalmente nelle aree della gestione amministrativa, si

presentano qui seguito paragrafi di approfondimento sulle attività realizzate nel 2017 rispetto ai seguenti servizi istituzionali dell'amministrazione:

- Ordinamento, consulenza giuridica, contenzioso e recupero crediti
- Organizzazione, (con particolare riferimento ai servizi di supporto al funzionamento degli organi di Ateneo)
- Formazione al personale
- Contabilità e Bilancio
- Didattica
- Ricerca
- Internazionalizzazione
- Orientamento

2.1.1 Ordinamento, consulenza giuridica, contenzioso e recupero crediti

Nel corso del 2017 si è proseguito nella ricognizione dei Regolamenti interni in vigore al fine di valutarne l'attualità rispetto alle norme statali vigenti.

In particolare, sono stati redatti i seguenti Regolamenti, poi adottati dagli Organi di Governo:

- * Regolamento tasse e contributi degli studenti dell'Università degli Studi della Tuscia – D.R. n. 707/17 del 28.07.2017;
- * Regolamento per l'attribuzione degli scatti stipendiali – D.R. n. 642/17 del 11.07.2017;
- * Regolamento di Ateneo per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 – D.R. n. 1074/17 del 28.11.2017;

Gli interventi di modifica regolamentare hanno riguardato:

- * Regolamento per la gestione degli orti urbani su terreni di proprietà dell'Università degli Studi della Tuscia – D.R. n. 80/17 del 08.02.2017;
- * Regolamento di Ateneo in materia di sperimentazione animale – D.R. n. 644/17 del 11.07.2017;
- * Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale ai corsi di studio dell'Università degli Studi della Tuscia – D.R. n. 318/17 del 10.04.2017;
- * Regolamento sui trasferimenti dei ricercatori universitari di ruolo e sul passaggio di settore concorsuale e scientifico disciplinare dei docenti – D.R. n. 319/17 del 10.04.2017;
- * Regolamento per la disciplina delle forme di collaborazione studentesca – D.R. n. 940/17 del 16.10.2017;
- * Regolamento di Ateneo per la ripartizione del fondo incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 – D.R. n. 1075/17 del 28.11.2017;
- * Manuale delle procedure - D.D.G. n. 932/17 del 13.10.2017;

Su proposta delle strutture didattiche, sono stati emanati/modificati:

- * Regolamento didattico del Corso di Laurea in Scienze Ambientali - D.R. n. 800/17 del 23.08.2017;
- * Regolamento di funzionamento del Corso di Laurea Magistrale interateneo in Scienze e tecnologie alimentari – D.R. n. 330/17 del 11.04.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Biotecnologie per l'agricoltura, l'ambiente e la salute – D.R. n. 317/17 del 10.04.2017;
- * Regolamento didattico del corso di Laurea in Ingegneria Industriale – D.R. n. 645/17 del 11.07.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Scienze Agrarie e Ambientali – D.R. n. 551/17 del 15.06.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea in Scienze Agrarie e Ambientali – D.R. n. 552/17 del 15.06.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Meccanica – D.R. n. 970/17 del 23.10.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea in Scienze Biologiche – D.R. n. 799/17 del 23.08.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Biologia cellulare e molecolare – D.R. n. 801/17 del 23.08.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Biologia ed ecologia marina – D.R. n. 796/17 del 18.08.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea in Tecnologie alimentari ed enologiche – D.R. n. 793/17 del 16.08.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Lingue e culture per la comunicazione internazionale – D.R. n. 939/17 del 16.10.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica – D.R. n. 938/17 del 16.10.2017;
- * Regolamento didattico del Corso di Laurea Magistrale in Scienze e Tecnologie alimentari – D.R. n. 1076/17 del 28.11.2017;
- * Regolamento del Dipartimento DISTU – D.R. n. 675/17 del 18.07.2017;
- * Regolamento del Dipartimento DEIM – D.R. n. 673/17 del 18.07.2017;
- * Regolamento del Dipartimento DISUCOM – D.R. n. 674/17 del 18.07.2017;
- * Regolamento del Dipartimento DIBAF – D.R. n. 672/17 del 18.07.2017;
- * Regolamento del Dipartimento DEB – D.R. n. 671/17 del 18.07.2017.

Tutta la normativa di Ateneo è stata resa fruibile mediante il costante aggiornamento della sezione "Normativa", presente sulla pagina *"Amministrazione Trasparente - Disposizioni Generali - Atti Generali - Riferimenti normativi su organizzazione e attività"*.

È stata garantita quotidianamente la divulgazione e l'aggiornamento normativo e giurisprudenziale agli Uffici e alle Strutture.

Rispondendo all'obiettivo strategico del *"Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente"*, per l'anno 2017,

L'Avvocatura di Ateneo ha proseguito nell'attività di aggiornamento dei *link* attivi sui rimandi normativi presenti nei testi regolamentari dell'Ateneo, consentendo un rinvio automatico allo Statuto ed ai Regolamenti di Ateneo vigenti. Tale attività ha riguardato, per l'anno 2017, la pubblicazione, alla pagina dedicata del sito, di n. 52 Regolamenti con collegamento ipertestuale attivo. È stato raggiunto l'obiettivo di fornire dei suddetti *link* attivi anche gli atti regolamentari relativi al funzionamento delle strutture decentrate, nonché i Regolamenti didattici relativi ai corsi di studio.

Tramite l'Avvocatura di Ateneo sono stati offerti servizi di consulenza giuridica sia alle Strutture dell'Amministrazione centrale, sia a quelle periferiche. L'assistenza giuridica, prestata mediante "pareri", ha riguardato l'applicazione e l'interpretazione della normativa universitaria e di quella, in generale, della Pubblica Amministrazione.

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

Di particolare importanza, nella presente area gestionale, è stata l'attività di recupero crediti, che ha condotto nel 2017 all'incameramento di somme corrispondenti a un importo complessivo di € 250.752,00. In particolare, i predetti recuperi hanno riguardato le somme rimaste insolute a seguito della conclusione di numerose attività di ricerca o di consulenza svolte dalle Strutture dipartimentali nei confronti di Ministeri ed altri Enti pubblici o privati. Sono state irrogate altresì, sanzioni pecuniarie agli studenti a seguito dell'attività di controllo sulle dichiarazioni ISEE effettuata dalla Guardia di Finanza; si è proceduto al recupero di spese giudiziarie, nonché di somme derivanti da rivalse assicurative. È stata, inoltre, effettuata una generale ricognizione dei residui attivi di tutte le Strutture (convenzioni per dottorati, per ricercatori a tempo determinato e per attività di ricerca), a seguito della quale l'Ufficio Avvocatura ha predisposto le apposite procedure di recupero dei crediti. Sono stati presentati all'Agenzia delle Entrate n. 2 ricorsi con istanza di riesame, che hanno consentito la riduzione del 35% delle sanzioni per omesso o tardivo versamento delle Tasse di concessione governativa.

2.1.2 Organizzazione, con particolare riferimento ai servizi di supporto al funzionamento degli organi di Ateneo

Nel corso del 2017 hanno avuto luogo le procedure per la ricostituzione e integrazione dei seguenti organi:

- con decreto rettorale n. 132/2017 del 20.02.2017, è stato ricostituito il Collegio dei Revisori dei Conti, triennio 2017-2020;
- con decreto rettorale n. 282/2017 del 31.03.2017 si è provveduto a ricostituire il Consiglio di Amministrazione, quadriennio 2017-2021;
- con decreto rettorale n. 375/2017 del 27.04.2017 è stato nominato il Coordinatore del Nucleo di Valutazione, ricostituito con il decreto rettorale

n. 322/2016 del 13.04.2016 con durata del mandato triennale dalla data del provvedimento (13 aprile 2016 – 12 aprile 2019);

- con decreto rettorale n. 399/2017 del 03.05.2017, a seguito di elezioni svoltesi nei giorni 11 e 12 aprile 2017, si è provveduto a nominare i rappresentanti degli studenti nei seguenti organi di governo e collegiali: Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione, Comitato per lo sport universitario, Consulta degli studenti, Consigli di corso di studio, durata del mandato biennale a decorrere dal 5 maggio 2017;
- con decreto rettorale n. 649/2017 dell'11.07.2017, a seguito di elezioni svoltesi in data 4 luglio 2017, si è provveduto alla nomina del rappresentante dei professori di ruolo di prima fascia della macroarea umanistico-sociale nel Senato Accademico;
- con decreto rettorale n. 1041/2017 del 16.11. 2017 è stata disposta la nomina della Commissione disabilità a termini dell'art. 5 del Regolamento di Ateneo "Servizio disabilità".

Nel corso dell'anno sono state attribuite le seguenti cariche e funzioni:

- nomina del Delegato del Rettore per lo svolgimento delle funzioni di indirizzo e coordinamento di tutte le iniziative volte a favorire la partecipazione attiva e la piena integrazione degli studenti disabili nell'ambito dell'Università (decreto rettorale n. 641/17 dell'11.07.2017);
- nomina del Referente del Rettore per le funzioni di analisi dei dati relativi ai *ranking* universitari (decreto rettorale n. 670/17 del 18.07.2017);
- nomina del Delegato del Rettore per l'offerta formativa dei corsi di studio di primo e secondo livello (decreto rettorale n. 928/17 del 12.10.2017);
- nomina del Delegato del Rettore per l'offerta formativa dei corsi di studio di terzo livello (decreto rettorale n. 926/17 del 12.10.2017);
- nomina del rappresentante degli studenti nel Presidio di Qualità (decreto Rettorale n. 577/17 del 26.05.2017);
- nomina del Direttore Dipartimento di Scienze Umanistiche, della Comunicazione e del Turismo (DISUCOM) (decreto rettorale n. 458/17 del 15.05.2017), dalla data del provvedimento e triennio solare 2018-2020;
- nomina Direttore Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM) (già Dipartimento di Economia e Impresa, modifica denominazione disposta con decreto rettorale n. 549/2017 del 14.06.2017) (decreto rettorale n. 44/2017 del 25.01.2017), dalla data del provvedimento e per il triennio solare 2017-2019;
- nomina membro del Consiglio di Amministrazione nella Delegazione dell'Azienda Agraria (decreto rettorale n. 593/2017 del 27.06.2017), dalla data del provvedimento e fino al termine del mandato di consigliere di amministrazione (30 marzo 2021);
- nomina Direttore Dipartimento di Scienze Ecologiche e Biologiche (DEB) per il triennio solare 2018-2020 (decreto rettorale n. 1182/2017 del 27.12.2017);
- nomina/cessazione Presidenti di Consigli di Corso di Studio:
Dipartimento DIBAF:
 - CCS in Conservazione e restauro dei beni culturali (LMR/02), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 106/2017 del 15.02.2017), dalla data del provvedimento e per il triennio accademico 2017/2018-2019/2020)

- CCS in Scienze Forestali e Ambientali (LM-73), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 1085/17 del 01.12.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020

Dipartimento DAFNE:

- CCS in Scienze Agrarie e Ambientali (L-25), conferma del coordinatore (decreto rettorale n. 986/17 del 2.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020
- CCS in Scienze Agrarie e Ambientali (LM-69), conferma del coordinatore (decreto rettorale n. 1031/2017 del 13.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020
- CCS in Scienze delle foreste e della natura (L-25, Rieti), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 985/17 del 2.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020
- CCS in Biotecnologie per l'agricoltura, l'ambiente e la salute (LM-7), conferma del coordinatore (decreto rettorale n. 987/17 del 2.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020
- CCS in Conservazione e Restauro dell'Ambiente Forestale e Difesa del Suolo (LM-73), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 1078/17 del 28.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020

Dipartimento DEB:

- CCS in Scienze Ambientali (L-32 - Civitavecchia), nomina di nuovo coordinatore (decreto rettorale n. 1097/17 del 5.12.20), triennio accademico 2017/2018-2019/2020 a seguito della cessazione, per dimissioni, del precedente coordinatore (decreto rettorale n. 945/17 del 17.10.2017)
- CCS Biologia ed Ecologia Marina (LM-6 - Civitavecchia), di nuovo coordinatore (decreto rettorale n. 1086/17 del 01.12.2017), triennio accademico 2017/2018-2019/2020 a seguito della cessazione, per dimissioni, del precedente coordinatore (decreto rettorale n. 909/17 del 10.10.2017)

Dipartimento DISTU:

- CCS in Lingue e culture per la comunicazione internazionale (LM-37), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 931/17 del 12.10.2017, triennio accademico 2017/2018 - 2019/2020)
- CCS in Scienze politiche, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (LM-62), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 38/2017 del 23.01.2017, dalla data del provvedimento e per triennio accademico 2017/2018 - 2019/2020)
- CCS in Lingue e culture moderne (L-11), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 1012/17 del 06.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020

Dipartimento DEIM:

- CCS in Ingegneria Industriale (L-9), nomina del coordinatore (decreto rettorale n. 1030/2017 del 13.11.2017), triennio accademico 2017/2018-2019/2020

Dipartimento DISUCOM:

- CCS in Scienze dei Beni Culturali (L-1), conferma del coordinatore (decreto rettorale n. 988/17 del 2.11.2017), triennio accademico 2017/18-2019/2020.
- Ricostituzione del Comitato Unico di Garanzia (CUG) per il quadriennio 2017-2021 (designati dalle componenti sindacali e dal Senato Accademico con delibera del 20 dicembre 2017).

Sono state avviate le procedure per la ricostituzione dei Consigli dei Centri CSALP, CIRDER, CGA e dell'Azienda Agraria.

2.1.3 Formazione del personale tecnico-amministrativo

Per l'anno 2017 il sottoscritto ha curato la redazione delle linee di indirizzo per la programmazione della **formazione** obbligatoria, in conformità con la normativa vigente in materia ed ai sensi dell'art. 4, c. 2, del Regolamento interno. La programmazione è stata redatta in coerenza con gli obiettivi di sviluppo contenuti negli strumenti di programmazione adottati dall'Università, con le necessità di aggiornamento normativo nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui fabbisogni formativi del personale T.A., somministrato mediante la piattaforma *UnitusMoodle*. L'affidamento degli incarichi di docenza è avvenuto previa ricognizione interna dell'eventuale disponibilità da parte del personale.

I corsi di formazione sono stati effettuati secondo criteri di massima economicità salvaguardando, tuttavia, la qualità dei relatori e dei contenuti delle lezioni. Sono stati organizzati i seguenti corsi:

- *I linguaggi del web, base di dati e pagine dinamiche organizzato dall'Amministrazione*
 Docente: Dott. A. Ferrantini
 periodo di svolgimento: gennaio - febbraio
 durata: 4 gg, 8 ore
 verifica: sì
 partecipanti: n. 21
- *L'importanza della comunicazione per gestire i sistemi di relazione interni ed esterni*
 Docente: Prof. G. Biggio e altri
 periodo di svolgimento: febbraio
 durata: 2 gg, 7 ore
 verifica: sì
 partecipanti: n. 48
- *Riconoscimento dei titoli di studio esteri*
 Docente: P. Capuani
 periodo di svolgimento: aprile

durata: 1 g, 3 ore
verifica: sì
partecipanti: n. 19

- *Corso Lista PosPA, DMA2, UniEmens Inps - sezione collaboratori, Passweb*

Docente: Dott. F. Venanzi
periodo di svolgimento: luglio
durata: 1 g, 7 ore
verifica: sì
partecipanti: n. 10

- *Webinar PerlaPa*

webinar del Dipartimento della Funzione pubblica, proiezione organizzata in Amm. Centrale

periodo di svolgimento: ottobre
durata: 1 g, 2 ore
verifica: no
partecipanti: n. 15

- *Lingua Inglese Livello A2*

Docente: Dott.ssa F. Ripa
periodo di svolgimento: gennaio-giugno
durata: 25 gg, 50 ore
verifica: sì
partecipanti: n. 19

- *Excel livello avanzato*

Docente: Dott. M. Mancini
periodo di svolgimento: ottobre-novembre
durata: 6 gg, 12 ore
verifica: sì
partecipanti: n. 20

- *Il codice dei contratti pubblici alla luce de D.Lgs n.56/2017*

Docente: Avv. F. Petullà
periodo di svolgimento: settembre
durata: 1 g, 6 ore
verifica: sì
partecipanti: n. 29

- *Gli strumenti del programma per la razionalizzazione degli acquisti della P.A. - focus su SDAPA e MEPA*

Docente: Dott.ssa E. Ventriglia
periodo di svolgimento: novembre
durata: 1 g, 6 ore
verifica: sì

partecipanti: n. 25

- *Gli aspetti legali e finanziari in Horizon 2020*
organizzato dall'Amministrazione in collaborazione con APRE

Docente: Dott.ssa M. Bezzi

periodo di svolgimento: novembre

durata: 1 g, 5 ore

verifica: sì

partecipanti: n. 15

- *Procedure SISTRI: problematiche e adempimenti*
organizzato dal SPP

periodo di svolgimento: ottobre

durata: 1 g, 2 ore

verifica: no

partecipanti: n. 10

- *Gestione dei Rifiuti Speciali prodotti nei laboratori di Ateneo*
organizzato dal SPP

periodo di svolgimento: ottobre

durata: 1 g, 3 ore

verifica: no

partecipanti: n. 15

- *Misurazione della Performance*
incontri tenuti dal Direttore Generale presso Amm. Centrale e due
Dipartimenti

periodo di svolgimento: luglio e agosto

durata: 3 gg, 12 ore

verifica: no

partecipanti: n. 44

- *Corso anticorruzione*

Docente: Dott. V. Scaffa, prof. E. Carloni, Prof. F. Di Mascio

periodo di svolgimento: novembre

durata: 1 g, 4 ore

verifica: sì

partecipanti: n. 58

- *Corso AVA*
organizzato dall'Amministrazione e Presidio Qualità

Docente: Dott.ssa E. Serpico

periodo di svolgimento: febbraio - novembre

durata: 2 gg, 6 ore

verifica: sì

partecipanti: n. 29

- *Lingua Inglese livello B1*

Docente: Dott.ssa F. Ripa
periodo di svolgimento: ottobre 2017-aprile 2018
durata: 25 gg, 50 ore (due turni)
verifica: sì
partecipanti: n. 25

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

2.1.4 Contabilità e Bilancio

L'area della contabilità e del bilancio è stata interessata di recente da un forte processo innovativo che ha disposto l'introduzione, negli atenei italiani, della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico, e della contabilità analitica, a seguito dei decreti attuativi della L. 240/2010.

Occorre considerare che nel corso dell'esercizio 2016, precedente a quello oggetto della presente relazione, l'ateneo ha definito i saldi di apertura del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale – riferiti, come richiesto dalla normativa, al 1 gennaio 2015 – pervenendo successivamente alla formazione del primo bilancio unico con logica *accrual*, vale a dire il consuntivo dell'esercizio 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine dicembre 2016. Tale bilancio è stato il frutto di un complesso percorso di analisi e controlli integrativi extracontabili sulla piattaforma software disponibile all'epoca, strutturata fundamentalmente per la contabilità finanziaria e per questo sostituita in corso d'opera.

Nel 2017 gli sforzi dell'amministrazione sono proseguiti per la formazione del secondo bilancio unico di ateneo, riferito all'esercizio 2016, per il quale si è dovuto operare il caricamento dei saldi nei conti e sottoconti della nuova procedura contabile, garantendo altresì quei controlli di qualità dell'informativa per tutte le operazioni a cavallo con l'esercizio precedente. Pertanto, oltre alle difficoltà tipicamente rinvenibili nella *first time adoption* della contabilità economico-patrimoniale, ben note nell'esperienza di gestione delle varie amministrazioni pubbliche chiamate alla sua introduzione negli ultimi venti anni, sono state affrontate con successo anche quelle derivanti dal cambio della procedura di registrazione contabile, per implementarne una più funzionale rispetto alle novellate esigenze di rendicontazione.

L'amministrazione si è inoltre preoccupata di affinare l'applicazione dei controlli di *accounting quality*, adottando volontariamente – per la prima volta nell'ateneo ed in anticipo rispetto alla maggioranza delle altre università – alcuni principi di revisione contabile utili alla verifica dei dati presenti nel proprio sistema. Per questa ragione, richiamando il principio ISA 505, si è avviato un processo di circolarizzazione dei crediti ed uno parallelo sui cespiti dell'inventario di ateneo.

L'approccio alla qualità dei dati è stato realizzato anche mediante l'attività di *audit*. Riguardo alle attività condotte dalla Struttura di Audit

interno, condividendone il disegno complessivo con il Referente per l’Audit e con il Rettore, nel corso dell’anno lo scrivente ha assicurato il coordinamento tra le attività di *audit* programmate e le Strutture dell’Ateneo, nonché con gli Organi deputati al controllo, garantendo i flussi informativi tra i medesimi. In particolare, il sottoscritto ha condiviso, *in itinere*, i risultati delle attività di Audit, già avviate nel corso del 2016, che hanno riguardato n. 12 Progetti PRIN 2010/2011 e n. 4 Progetti PRIN 2012 rendendo disponibili in *upload*, entro le previste scadenze, le relative autocertificazioni sul sito <http://prin.miur.it/>, conformemente a quanto disposto con Circolare MIUR n.8109 del 8 aprile 2014. All’esito delle predette procedure di Audit il sottoscritto, in data 17/03/2017 ed in data 28/12/2017, ha ricevuto le corrispondenti relazioni finali elaborate dalla Struttura di Audit ai fini dell’inoltro ai Revisori dei Conti.

L’ultimo bilancio approvato (esercizio 2016, delibera Cda del 29 settembre 2017), ha evidenziato un avanzo finanziario complessivo pari a 27.268.906,95 di euro, vincolato per € 22.303.075,58 e libero per la quota complementare, come evidenziato nella seguente tabella, che illustra la sua distribuzione per centro di responsabilità.

STRUTTURA	AVANZO DI AMM.NE	QUOTA AVANZO LIBERO	QUOTA AVANZO VINCOLATO
DAFNE	2.178.455,94	172.645,99	2.005.809,95
DIBAF	2.974.348,26	43.678,58	2.930.669,68
DEB	2.106.614,36	64.448,83	2.042.165,53
DEIM	1.154.634,28	129.886,00	1.024.748,28
DISTU	618.349,95	5.600,00	612.749,95
DISUCOM	468.759,73	342.826,80	125.932,93
AZIENDA AGRARIA	211.419,74	30.209,54	181.210,20
CINTEST	250.500,82	0,00	250.500,82
CIRDER	411.986,85	0,00	411.986,85
PIEVE	25.689,55	8.045,60	17.643,95
CAB	67.871,05	67.871,05	0,00
CGA	14.185,84	6.471,49	7.714,35
AMCEN	16.786.090,58	4.094.147,49	12.691.943,09
ATENEO	27.268.906,95	4.965.831,37	22.303.075,58

Il conto economico ha evidenziato un risultato positivo di esercizio pari a € 2.678.780; tale dato, se letto in successione cronologica con quello dell’esercizio precedente nonché in relazione al patrimonio netto (pari a circa 50 milioni), attesta la presenza di una condizione di equilibrio economico del tutto proporzionata ad un’amministrazione pubblica impegnata a garantire lo sviluppo degli investimenti mediante l’autofinanziamento. La condizione di equilibrio è rafforzata anche dall’informativa prodotta dal “nuovo” rendiconto finanziario: nel 2016, in netto miglioramento rispetto all’esercizio precedente, la gestione ha prodotto un flusso di cassa positivo per poco più di 1.800.000 euro. Su tale flusso ha inciso una valida gestione operativa, per € 3.389.000,

che ha consentito di generare risorse che sono servite per realizzare investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali (circa 800.000 euro).

2.1.5 Didattica

Per quanto concerne l'ambito della didattica, nel corso dell'anno 2017 sono state promosse molteplici attività, effettuati incontri coi dipartimenti e inviate apposite note di indirizzo, attuative e programmatiche ai vari uffici, lavorando su più fronti in ordine:

- 1) ai servizi resi per il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e nella riduzione del tasso di abbandoni;
- 2) ai servizi resi per il miglioramento della performance e della qualità della didattica.

Si fa presente che la progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2017-2018 è stata effettuata dai competenti organi accademici, unitamente all'ausilio del Delegato del Rettore.

Per quanto concerne il punto sub 1) - miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e nella riduzione del tasso di abbandoni - si ricorda che essi rappresentano obiettivi primari per l'FFO e si evidenzia che per gli abbandoni, in particolare, sono stati attuati numerosi interventi, che hanno prodotto un quadro di generale miglioramento. Tale risultato positivo ha fornito nuovo impulso per acuire l'attenzione sulle necessarie attività da porre in essere per dare continuità ai risultati conseguiti, potenziando la già consolidata e fattiva collaborazione intrapresa tra l'amministrazione centrale e le strutture dipartimentali.

In ordine al miglioramento dell'attrattività dell'Ateneo va segnalato lo sforzo compiuto dall'ateneo per conseguire un più alto grado di internazionalizzazione dei corsi di studio. Le azioni hanno riguardato:

- il conseguimento di CFU all'estero da parte dei nostri studenti che partecipano ai programmi di mobilità Erasmus (criterio individuato dall'Ateneo quale indicatore per l'attribuzione della 'quota premiale' FFO);
- l'attivazione di curriculum, pacchetti di insegnamenti e moduli fruibili da studenti stranieri erogati in inglese o altra lingua straniera.

In questo quadro, nell'ambito della rete regionale universitaria è continuata l'individuazione di nuove forme di gestione della didattica che sono state condivise con gli Atenei del network. Nel quadro regionale, è proseguita l'attività presso le sedi di Civitavecchia e Rieti, presso le quali sono stati confermati, anche per l'a.a. 2017-2018, 4 corsi di studio, ulteriormente arricchiti nell'offerta formativa. In ciò ha rivestito un ruolo fondamentale la collaborazione con le scuole, gli enti e le istituzioni del territorio con le quali l'università intrattiene un dialogo costante, nel perseguimento del comune obiettivo di formazione e crescita.

Per quanto riguarda il punto *sub* 2) - prosecuzione e consolidamento della didattica attraverso il miglioramento della performance e della qualità della didattica - si evidenzia che tale processo era iniziato già negli anni precedenti e, nel corso del 2017 si è proseguito su questa strada fornendo nuovo impulso all'ottimizzazione della docenza disponibile ed al potenziamento dell'attrattività dei corsi.

Il miglioramento delle *performance* didattiche dei singoli corsi è stato monitorato e incentivato anche attraverso azioni di tutorato, pre-corsi e corsi di sostegno.

A fine maggio 2017 sono stati attivati:

- 15 CdL, dei quali quattro con sede decentrata a Rieti e a Civitavecchia e due interAteneo con l'Università "La Sapienza" di Roma,
- 14 CdL magistrale, di cui uno con sede decentrata a Civitavecchia e uno erogato interamente in lingua inglese,
- 2 CdL magistrale a ciclo unico.

Sebbene il numero complessivo di corsi di studio di primo e secondo livello offerti dall'Ateneo nell'a.a. 2017/18 sia aumentato con l'attivazione del corso di laurea magistrale interateneo in "*Scienze e tecnologie alimentari*", con alternanza annuale della sede amministrativa, è stato garantito lo stesso livello di sostenibilità della didattica rispetto all'a.a. 2016/17 (DID pari 39.328 ore), per un totale di 39.327 ore, monte ore che si colloca in modo significativo al di sotto (- 843 ore) del numero massimo di ore di didattica assistita erogabile a livello di Ateneo al netto del fattore correttivo *Kr* (40.170).

Si ricorda che in base alle "*Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari*", emanate dall'ANVUR, la sostenibilità della didattica costituisce un indicatore di qualità della sede (Punto 9.1. - Punto di attenzione R1. C.3 - Sostenibilità della didattica). Per soddisfare tale indicatore¹, l'Ateneo ha lavorato per formulare la strategia di monitoraggio e ottimizzazione della quantità complessiva di ore di docenza assistita erogata dai diversi Dipartimenti, in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile.

È stata ulteriormente incrementata l'attività di rilevazione statistica sulla *performance* dei corsi di studio. In questo contesto, particolare importanza va data ai servizi di reporting continuo resi a tutti i protagonisti attivi per mezzo del portale dei monitoraggi sui risultati dei percorsi formativi (<http://sistemi.unitus.it/secure>), che offre un quadro aggiornato a livello di Ateneo, dipartimento e corsi di studio (rinunce, trasferimenti, abbandoni, numero di cfu erogati, opinioni degli studenti sull'attività didattica, etc.).

Va segnalato, ancora, l'aggiornamento del sistema AVA, che ha introdotto, a partire dal 2017, una nuova e semplificata modalità di analisi dei dati relativi ai corsi di studio. Il rapporto di riesame annuale è stato sostituito da una sintetica relazione sulle attività del corso di studio e da un breve commento critico in modalità *on line* agli indicatori quantitativi forniti dall'ANVUR.

¹ L'indicatore verrà calcolato centralmente dall'ANVUR sulla base delle informazioni contenute nelle schede SUA-CdS e comunicato agli Atenei nella scheda di monitoraggio annuale.

Il Rettore, nelle Linee guida generali di Ateneo, diramate a luglio 2017 ha fornito alle strutture didattiche specifici indirizzi in materia di offerta formativa 2018/2019.

Nell'anno accademico il Presidio di Qualità di Ateneo (PdQ), con la guida del Presidente Salvatore Grimaldi, ha continuato a sovrintendere al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ).

In particolare ha svolto funzioni di accompagnamento, supporto e attuazione delle politiche di AQ per la formazione e la ricerca. Ha, infatti, continuato a promuovere la cultura per la qualità svolgendo attività di stesura, monitoraggio e controllo delle procedure. Nel dettaglio, il PdQ ha organizzato e verificato attraverso un'attività continua e capillare:

- l'aggiornamento delle Schede SUA-CdS e delle Schede SUA-RD; lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità per le attività didattiche e di ricerca;
- le attività di riesame dei Corsi di Studio attraverso la compilazione della scheda di monitoraggio annuale;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

A supporto di tutte le attività sono stati organizzati corsi formativi per tutti gli attori coinvolti nel processo AVA. Il Presidio ha inoltre interloquuto costantemente con gli Organi di Governo sui temi inerenti la Politica della Qualità.

I metodi e gli strumenti previsti nel Sistema Qualità stanno gradualmente diventando di uso comune per tutti i corsi di studio, grazie anche ai positivi risultati ottenuti con l'accreditamento. La consapevolezza dell'importanza dei principi della qualità acquisita tramite il sistema AVA ha consentito l'avvio di procedure volte al conseguimento, sul fronte dell'organizzazione e della rete dei servizi offerti dall'Ateneo, della certificazione del Sistema Qualità secondo le norme ISO 9001-2015.

Nel 2017 è stato istituito il XXXIII ciclo dei corsi di dottorato di ricerca, con sede amministrativa a Viterbo (triennio accademico 2017/18 – 2019/20), ai sensi del D.M. 45/2013.

L'Ateneo ha attivato complessivamente 7 corsi, di cui n. 1 interateneo, nelle aree umanistica, scientifico-tecnologica e giuridica, accreditati dal MIUR, su parere dell'ANVUR, per un totale di n. 55 posti, di cui n. 41 coperti con borsa di studio (compresi quelli riservati a candidati stranieri), n. 3 posizioni riservate a dipendenti di imprese (dottorato industriale) e n. 2 a dipendenti di istituti di ricerca pubblici impegnati in attività di elevata qualificazione.

È stato accreditato dal MIUR (DM n. 680 del 06/10/2017) il nuovo corso di dottorato in "*Economia, Management e metodi quantitativi*", presso il Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa².

Nel 2017 è stata accreditata dal MIUR (DM n. 631 dell'11/08/2017) la Scuola di specializzazione per le Professioni Legali istituita in convenzione tra

² Si tratta di un percorso di alta formazione nelle aree economico aziendale e matematico statistica, articolato in tre curricula: agro-alimentare, economia circolare e economia e governo nelle PMI. Il corso mira alla formazione di profili con elevate competenze e specializzazione nei settori manageriali della produzione, del marketing e delle nuove tecnologie.

questo Ateneo e *Link Campus University*, con alternanza biennale della sede amministrativa del corso.

L'offerta formativa *post-lauream* erogata nel 2017 è stata completata da 4 corsi Master, mentre uno è in corso di attivazione.

È continuata ed è stata potenziata l'attività del Labform, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, presieduto dal Delegato per i percorsi abilitanti all'insegnamento. Il Laboratorio intende proporsi con sempre maggiore continuità e connotarsi nel tempo come struttura di riferimento in grado di mettere a sistema tutte le iniziative accademiche relative alla formazione iniziale e permanente degli insegnanti della scuola secondaria di I e II grado. Il laboratorio ha avviato in linea con il DM n. 616 del 10 agosto 2017, le procedure di attivazione del percorso formativo 24 CFU (FIT), necessari – oltre alla laurea – per accedere al concorso a cattedra 2018 per la scuola secondaria.

Nel corso del 2017 si sono svolte le seguenti attività:

- attivazione pagina *web* e *forum* LABFORM sul sito di Ateneo e sul sito delUSR Lazio, dove sono presentate tutte le attività;
- accordo quadro con CPIA (Centro provinciale istruzione adulti) finalizzato a promuovere la formazione/aggiornamento degli insegnanti.

Si sono svolte e completate, sotto la guida del Delegato, le attività finalizzate al CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) per la formazione e certificazione delle competenze degli insegnanti.

L'Ateneo ha incrementato le convenzioni con le Pubbliche Amministrazioni per promuovere l'iscrizione dei loro dipendenti ai corsi di studio della nostra Università e finalizzate a favorire l'aggiornamento e la formazione continua del personale. Le convenzioni prevedono particolari agevolazioni per le tasse al fine di elevare il patrimonio formativo dei dipendenti pubblici e, conseguentemente, migliorare il livello dei servizi pubblici sul Territorio.

2.1.6 Ricerca

L'Ateneo ha posto in essere iniziative volte a potenziare le performance della ricerca, soprattutto riguardo alla VQR, i cui esiti incidono sulla quota premiale del F.F.O.

L'Ateneo ha aderito al Sistema di valutazione della produzione scientifica degli Atenei CRUI-Università della Basilicata, per usufruire di un servizio di monitoraggio in itinere dell'andamento della produzione scientifica di Ateneo in vista della prossima VQR 2015-2018, e al fine di poter introdurre in tempi utili eventuali correttivi per garantire gli standard previsti da Anvur per ottenere sempre migliori indicatori di qualità.

Tale sistema consentirà all'Ateneo di effettuare un'analisi della produzione scientifica dei propri docenti con tutti e tre i modelli nazionali definiti da ANVUR.

Come richiamato nel § 2.1, a cui si rinvia, per poter garantire il monitoraggio dei prodotti scientifici, è stata creata sulla piattaforma moodle dei docenti la funzionalità che permette di poter trasferire i prodotti della ricerca individuale dal portale gestito dal Cineca in un database unico di ateneo. Tale sistema, oltre a consentire nell'immediato la pre-valutazione in itinere del posizionamento di ateneo in vista della prossima VQR (progetto UniBas), potrà consentire con una prospettiva stabile la disponibilità di uno strumento capace di predisporre report on-demand sui prodotti scientifici.

Per indirizzare gli investimenti rispetto alle performance della ricerca, nel 2017 si è disposto, peraltro, l'aggiornamento dell'algoritmo di riparto tra le strutture dipartimentali delle risorse destinate agli assegni di ricerca (n. 53 assegni attivati nel 2017, compresi i rinnovi), incrementando il peso dei risultati in chiave VQR.

Meritano una specifica menzione i servizi di assistenza nella predisposizione dei progetti di supporto alla candidatura dei dipartimenti di Eccellenza, anche con riferimento alla compilazione della scheda SUA-RD. Al termine delle fasi di valutazione da parte dell'Anvur, i dipartimenti Dafne, Dibaf sono stati ammessi a finanziamento MIUR, per un totale di € 22.027.855 quinquennali.

Rinviando all'ampia relazione del Magnifico Rettore al bilancio di previsione 2018, si ricordano infine i servizi legati all'azione di rafforzamento del trasferimento tecnologico, alla stipula di convenzioni per collaborazioni nella ricerca, per adesioni a Centri di ricerca, Consorzi e/o Fondazioni, o per la partecipazione del nostro Ateneo in ATS con partner pubblici e privati in bandi competitivi.

2.1.7 Internazionalizzazione

In merito alle attività di supporto all'obiettivo legato ai processi di internazionalizzazione, nel corso del 2017 sono state realizzate attività di promozione e coordinamento che, con il prezioso supporto dei due Delegati del Rettore, Prof. Edoardo Chiti (Delegato per le relazioni internazionali) e Prof. Leonardo Varvaro (Delegato per la cooperazione internazionale con i Paesi in via di sviluppo), hanno condotto:

1. al miglioramento delle performance legate alla mobilità in ambito internazionale di studenti e docenti;
2. alla stipula di nuovi accordi con università straniere;
3. all'ottenimento di finanziamenti conseguenti alla partecipazione competitiva in progetti internazionali;
4. all'ampliamento della rete dei partners internazionali, per porre le basi utili alla stipula di ulteriori accordi, scambi di studenti, progetti condivisi.

Con riguardo al punto sub 1) – mobilità in ambito internazionale di studenti e docenti – l'Ateneo ha sviluppato numerose attività finalizzate ad incrementare la mobilità degli studenti, oltre a realizzare incontri e riunioni per altre iniziative internazionali. L'impegno maggiore è stato dedicato al

programma di mobilità Erasmus+ che, nell'a.a. 2016/2017, ha coinvolto numerosi studenti – anche con l'impegno di studenti Erasmus di anni precedenti in qualità di testimonial – docenti e personale tecnico/amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri con i Dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti, sia per studio che per tirocinio.

Nel 2017 è stata sviluppata la nuova tabella di conversione delle votazioni degli esami di profitto dell'Ateneo in votazioni ECTS (*European Credit Transfer System*), in conformità con le direttive del nuovo Programma Erasmus+ ed è stata completata la revisione del Regolamento di Ateneo per la mobilità Erasmus+.

In relazione alla mobilità degli studenti, si fa presente che il numero di iscritti all'Ateneo che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale nell'a.a. 2016/2017 è stato complessivamente pari a 200 (106 Erasmus SMS, 66 Erasmus SMP, 1 Erasmus SMS KA107, 5 Erasmus SMP TUCEP, 4 Erasmus SMP BET4JOBS, 5 cooperazione internazionale in Brasile, Kenya, USA, 8 USAC), registrando un incremento del 2% rispetto al precedente anno accademico.

La mobilità studentesca in uscita nell'ambito dell'Erasmus per studio (SMS) per l'a.a. 2016/2017 ha coinvolto 106 studenti. Relativamente alla mobilità Erasmus+ *Traineeship* (SMP) è continuata la collaborazione con le Università del Consorzio Universitario BET4JOBS, coordinato dall'Università della Calabria e delle cui borse di mobilità hanno usufruito n. 4 studenti, e con il Consorzio TUCEP di Perugia, nell'ambito del quale sono partiti n. 5 studenti.

L'Ateneo ha visto incrementato il numero di borse Erasmus *Traineeship* erogate dall'Agenzia Erasmus+ Indire e dal MIUR/MEF ed in totale sono partiti 66 studenti; si è provveduto a stipulare accordi con nuove aziende europee per consentire agli studenti di realizzare tirocini formativi pertinenti al proprio percorso formativo. È stata organizzata una riunione di orientamento per gli studenti selezionati nell'ambito del programma al fine di procedere all'assegnazione delle destinazioni finali ed informare sugli aspetti pratici relativi allo svolgimento dei tirocini.

La mobilità studentesca in entrata nel 2016/2017 è stata pari ad 86 studenti, di cui 51 nell'ambito del Programma Erasmus+ provenienti da *partner* europei, 15 studenti nell'ambito del progetto Erasmus KA107 da Università della Georgia, Armenia e Bosnia, 10 studenti nell'ambito dei progetti *Humeria* (4 studenti) e *Medfor* (6 studenti), entrambi finanziati dal Programma *Erasmus Mundus*, 10 studenti nell'ambito di accordi di cooperazione internazionale (1 dal Perù e 1 dalla Tunisia), di doppio diploma (2 dalla *People Friendship University of Russia* di Mosca e 4 dalla *Higher School of Economics* di Nizhny Novgorod, Russia) e 2 con borse di studio del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (1 dall'India e 1 dalla Georgia); complessivamente la mobilità in entrata è aumentata del 3,60% rispetto all'a.a. 2015/2016, in cui la mobilità in entrata era pari a 83 studenti.

I docenti in mobilità Erasmus+ ai fini della didattica all'estero sono stati 17, di cui 7 hanno usufruito delle borse finanziate con il progetto KA107 per Georgia, Armenia e Bosnia. Dei contributi Erasmus+ per formazione all'estero

hanno usufruito n. 14 dipendenti T/A, di cui 7 hanno usufruito delle borse di mobilità Erasmus KA107.

In entrata con il programma Erasmus+ sono stati ricevuti 42 docenti e 32 staff T/A, di cui 23 docenti e 17 staff T/A hanno usufruito dei contributi del progetto Erasmus KA107. Nell'ambito del Programma Erasmus+ KA107 - Azione *International Credit Mobility* l'ateneo della Tuscia ha superato la selezione per l'a.a. 2017/2018, e con la Convenzione n. 2017-1-IT02-KA107-036278, ha ricevuto un finanziamento di € 1.239.048,00 per attività di mobilità in entrata ed in uscita di studenti, docenti e staff T/A verso i seguenti Atenei dei Paesi extraeuropei: *Ivane Javakhshvili Tbilisi State University, Ilia State University, Caucasus University Ltd*, con sede a Tbilisi (Georgia); *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, con sede a Telavi (Georgia); *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS-RA*, e l'*Armenian National Agrarian University (ANAU)* con sede a Yerevan, Armenia, la *University of Tirana - Albania; Agriculture and Forestry University (AFU)*, e la *Mid-Western University of Nepal (MWU)*, Nepal, *The Nizhni Novgorod Branch of National Research University Higher School of Economics (HSE)* e la *People' Friendship University of Russia (PFUR)* per il partenariato russo.

Tramite la proficua collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) nel 2017 n. 8 studenti dell'Ateneo hanno usufruito di un contributo finanziario per un periodo di mobilità presso le sedi USAC in Spagna, Francia, Irlanda, India, Costa Rica e Brasile.

In prospettiva futura, l'Ateneo ha conseguito l'ottenimento di nei progetti relativi ad Armenia, Georgia, Nepal, Albania, Russia presentati nell'ambito dell'azione KA107 *International Credit Mobility* del programma Erasmus+.

È stato positivamente selezionato dalla Commissione Europea, ricevendo un finanziamento di € 882.861,00, il progetto dal titolo *Training capacities in Agriculture and Urban-Rural interactions for Sustainable development of megacities* (TAURUS), presentato in collaborazione con il DIBAF nell'ambito del Programma Erasmus+ KA2 *Capacity Building - Cooperation for innovation and the exchange of good practices*, Project number: 586247-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-JP, in cui l'Ateneo della Tuscia è il coordinatore di un partenariato composto da 2 Università cinesi, 3 russe, 1 olandese e 1 tedesca.

Per quanto riguarda il punto sub 2) - stipula di nuovi accordi con università straniere - in aggiunta a quelli già richiamati al punto precedente, l'Ateneo ha ampliato il proprio partenariato per incrementare le destinazioni disponibili per gli studenti in mobilità Erasmus per studio, stipulando 28 nuovi accordi interistituzionali Erasmus; nel Bando per la mobilità Erasmus per studio a.a. 2016/2017 gli studenti hanno potuto scegliere la propria destinazione tra 252 accordi con Atenei di 24 Paesi Europei.

Nell'ambito delle attività per la cooperazione interistituzionale, sono stati effettuati diversi incontri con delegazioni di 29 Università dei Paesi in via di sviluppo, (Zimbabwe, Pakistan, Nepal, Costa Rica, El Salvador, Repubblica Dominicana, Argentina). Sono stati peraltro stipulati n. 16 accordi con università/enti di Irlanda, Russia (n. 2 accordi), USA, Israele, Azerbaigian, Ungheria, Nepal, Pakistan, Zimbabwe, Rep. Dominicana, Armenia, Portogallo, Francia, Spagna, Polonia. Il numero complessivo degli accordi di cooperazione

culturale e scientifica attualmente attivi all'Ateneo della Tuscia – peraltro con il contributo di tutti i dipartimenti – raggiunge pertanto la cifra di 125.

Per quanto riguarda il punto sub 3) – ottenimento di finanziamenti conseguenti alla partecipazione competitiva in progetti internazionali – sono state presentate varie candidature dell'Ateneo nel contesto dei programmi europei a seguito delle quali sono stati approvati 5 progetti europei di ricerca nell'ambito del programma Horizon 2020 (Project number 727201, InnovAfrica, DEIM; Project number 727520, SURE-Farm, DAFNE; Project number 728003, Diverfarming, DEIM; Project number 730313, SCREEN, DEIM; Project number 730944, RINGO, DIBAF).

Con riferimento al punto sub 4) – ampliamento della rete dei partners internazionali – merita una specifica menzione la partecipazione dell'Ateneo nella missione a Washington organizzata dalla CRUI al fine di incontrare i rappresentanti del sistema universitario statunitense. È stata potenziata la partecipazione dell'Ateneo in vari organismi (CUIA, TUCEP, Coordinamento nazionale sulla valutazione delle qualifiche dei rifugiati, EUA, ecc.). È stata consolidata la collaborazione con APRE mediante la realizzazione di giornate di formazione per il personale docente.

È stata sviluppata la cooperazione tra l'Università della Tuscia e gli Atenei russi, in particolare con la *Higher School of Economics* (HSE) di Nizhni Novgorod e con la *People Friendships University of Russia* (PFUR) di Mosca. Con entrambi gli Atenei russi sono stati stipulati degli accordi di Doppio Diploma, nelle lauree Magistrali in "Marketing" e in "Amministrazione, Finanza e Controllo" presso il DEIM e nella laurea magistrale in "Scienze Forestali e Ambientali" presso il DIBAF.

2.1.8 Orientamento

Nel 2017 l'Ateneo ha svolto attività di orientamento universitario grazie ad un forte coordinamento tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, e con una profonda intesa con le Scuole del territorio, promuovendo l'offerta formativa, organizzando giornate ed incontri in Ateneo (*Open Day*) e presso le sedi degli Istituti scolastici, partecipando a manifestazioni sul territorio e altri eventi.

L'orientamento è stato articolato seguendo due distinte linee d'azione, le quali, a loro volta sono state sviluppate in molteplici attività tra loro intercorrelate:

1. Orientamento in entrata
 - 1.1. presentazione generale dell'Ateneo;
 - 1.2. presentazione e promozione dei singoli corsi di studio
 - 1.3. comunicazione, promozione, partecipazione agli eventi dell'Ateneo e realizzazione dell'*Open day*
2. Orientamento durante il percorso universitario e in uscita

- 2.1. Orientamento di supporto allo studente e riorientamento
- 2.2. Orientamento post lauream

Per quanto riguarda il punto *sub* 1) l'Ateneo ha, in particolare, ulteriormente consolidato e sistematizzato i rapporti con gli Istituti scolastici per le attività di orientamento, con particolare riferimento agli studenti iscritti agli ultimi tre anni.

La prima fase dell'orientamento in entrata si propone alle scuole una prima presentazione generale dell'Ateneo.

Nella seconda fase, invece, in base alle esigenze manifestate dalla scuola, sono realizzate attività più specifiche finalizzata alla promozione dei singoli corsi di studio; sono svolte presentazioni, lezioni simulate, attività di laboratorio, sperimentali o *project work*, nella quale i Dipartimenti giocano un ruolo determinante.

Nella terza fase, che arriva sino alle soglie dell'inizio dell'anno accademico, per via del crescente impegno didattico di scuole e studenti relativo all'avvicinarsi dell'esame di maturità, l'attività di orientamento si incentra prevalentemente sulla comunicazione, sulla promozione, sulla partecipazione agli eventi e sulla realizzazione dell'*Open day*.

Si riporta, nel dettaglio, l'elenco delle principali attività svolte nel 2017:

- incontri presso le sedi degli Istituti secondari superiori, del territorio e province limitrofe;
- attività relative all'organizzazione di eventi, presso il Rettorato, i Dipartimenti e le altre strutture (Orto Botanico, sedi di Civitavecchia e Rieti), con particolare riferimento alle varie giornate di Open Day;
- partecipazione ad eventi e manifestazioni, con allestimento di *stand*, redazione materiali informativi specifici e locandine;
- partecipazioni ad eventi e saloni dello Studente;
- cerimonia di consegna dei diplomi di laurea magistrale (14 dicembre 2017);
- elaborazione e trasmissione ai Dirigenti scolastici degli Istituti secondari superiori di Viterbo e provincia di *report* con i risultati conseguiti dagli studenti nei *test* di ingresso somministrati nell'a.a. 2016/2017.

Per concludere sull'orientamento in entrata va inoltre segnalato che dal 2016 il ventaglio di attività si è arricchito delle iniziative previste dal MIUR nell'ambito dell'Alternanza Scuola-Lavoro (legge 13/07/2015 n.107), per le quali i Dipartimenti, Biblioteche, Orto Botanico, SMA e Spin off hanno realizzato 42 progetti che hanno coinvolto circa 1.500 studenti.

In termini di risultati, particolare rilevanza va data all'attività di orientamento svolta presso la sede di Civitavecchia. Per lo sviluppo del corso di laurea in Economia aziendale presso tale sede, sono state interessate le scuole di un territorio che si estende da Ladispoli-Cerveteri sino a Grosseto. In diverse occasioni – Istituti Cardarelli di Tarquinia e Baccelli di Civitavecchia – sono stati realizzati interi corsi su tematiche economico-aziendali. In occasione dell'ultimo Open day presso la sede distaccata (16 marzo 2018), sono stati realizzati 53 test di accesso oltre i 156 effettuati il giorno precedente presso la sede centrale dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il punto *sub 2)* va evidenziato che l'attività di orientamento accompagna lo studente durante tutto il percorso accademico, e non solo al momento dell'immatricolazione. Sono pertanto organizzati servizi di tutorship agli studenti, svolgendo anche la funzione di "*riorientamento*" laddove fosse necessario supportare lo studente nella scelta di un percorso di studi differente, aiutandolo nella scelta e nella piena messa a regime del nuovo percorso formativo intrapreso col risultato di ridurre gli abbandoni e di incrementare le iscrizioni a percorsi di laurea magistrale.

L'orientamento in uscita è, infine, prestato con un ampio ventaglio di strumenti, tra cui, a titolo esemplificativo, si possono citare, tra le altre, le attività di *Placement*, l'organizzazione di "*Testimonial Day*"³, il consolidamento e lo sviluppo dei rapporti con le imprese, l'attivazione di tirocini sia formativi che professionalizzanti, l'organizzazione di giornate di workshop, l'erogazione di borse di studio *post-lauream*, il servizio di corsi ed esami per l'abilitazione all'insegnamento⁴.

L'Ateneo organizza e promuove, dandone massima diffusione sul proprio sito e sui propri canali social Facebook e Twitter, una serie di eventi di *recruiting*, presentazioni aziendali e *career day*.

Le azioni per aumentare l'efficacia delle attività di *placement* prendono l'abbrivio sin dalla progettazione dell'offerta formativa. Sono state realizzate due giornate di consultazione delle Parti sociali: nell'ambito del primo incontro sono state illustrate le attività formative che maggiormente caratterizzano i vari corsi, evidenziando che tutti i corsi di studio, con le loro peculiarità, possiedono una struttura formativa capace di fornire un'ottima preparazione e un notevole sviluppo di capacità e competenze applicabili in campo lavorativo, anche in considerazione di prospettive occupazionali più ampie; nel secondo incontro è stato presentato il questionario da sottoporre alle parti sociali al fine di poter esprimere un giudizio circa l'adeguatezza degli obiettivi formativi del corso alle esigenze del mercato del lavoro, nonché l'adeguatezza delle competenze/abilità fornite dal corso di studio. La seconda sezione del questionario è invece rivolta ai commenti e proposte di miglioramento da introdurre nei rispettivi corsi di laurea per rendere gli obiettivi

³ Nel 2017 il *Testimonial Day*, dal titolo "Appuntamento con il lavoro", ha visto la partecipazione di ben 72 enti e aziende con seminari tematici e stand espositivi. Hanno aderito all'evento n° 227 studenti e 44 laureati. Nell'ambito della manifestazione è stato dedicato uno spazio per la presentazione del Bando Torno Subito 2017, per il quale l'Ateneo costituisce *partner* del progetto sin dalla prima edizione, ed al quale hanno partecipato circa 37 studenti/laureati.

⁴ Per l'anno 2017 l'Ateneo si è impegnato in maniera proattiva nella promozione ed attuazione di tutti quegli interventi tesi a facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, offrendo nel contempo agevolazioni alle imprese per la ricerca di profili di laureati da inserire nella loro organizzazione utilizzando molteplici strumenti:

- realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* presso le aziende
- pubblicazione sul sito di Ateneo di *vacancies* lavorative, bandi per premi ai laureati e presentazioni aziendali.

Nello specifico, sono stati attivati n. 20 Tirocini *post lauream* su convenzione e n. 6 tirocini di inserimento lavorativo a seguito dell'adesione dell'Ateneo della Tuscia alla II fase "Rientro in Regione" del bando "Torno Subito" - programma di interventi rivolto agli studenti universitari o laureati.

formativi/competenze/abilità del laureato compatibili con il mercato del lavoro. Nello stesso incontro è stato illustrato il contratto di alto apprendistato formazione e ricerca evidenziando che si tratta di un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione ed all'occupazione dei giovani poiché consente il conseguimento di titoli di studio di alta formazione (laurea, laurea magistrale e dottorati di ricerca) mediante lo svolgimento di attività di ricerca o di un periodo di praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche.

È stato somministrato un questionario per rilevare il grado di soddisfazione di enti e imprese coinvolte nelle attività progettuali di *placement*.

Per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, è stato sviluppato un sistema integrato di servizi denominato "*Porta Futuro University - Tuscia*", che ha visto la realizzazione di un servizio *Open Space* presso il quale l'utenza può trovare facilmente informazioni e sostegno, anche in auto consultazione, utili ad orientarsi nel mercato del lavoro. Nella sede è offerto, altresì, all'utenza supporto per la creazione di impresa.

Sono stati realizzati una serie di seminari su:

- Cv assistito e lettera di presentazione;
- Torno Subito 2017: incontro con gli operatori del Programma!;
- Excel: un potente strumento lavorativo - Primo Modulo;
- CV e lettera di presentazione;
- Excel: un potente strumento lavorativo - Secondo modulo;
- Simulazione del colloquio di selezione in inglese;
- *autosufficienza energetica: tecnologie alternative, energia pulita ed economia;*
- *Comunicare efficacemente;*
- *Corso di Primo soccorso - I° modulo;*
- *Corso di Primo soccorso - II° modulo;*
- *Web Marketing Turistico - II° modulo;*
- *Il sistema HACCP per addetti alla manipolazione e somministrazione degli alimenti - I° modulo;*
- *Principi di Leadership, Assessment Center, Europrogettazione;*
- *Web Marketing Turistico - I° modulo;*
- *Lavorare nell'industria del web;*
- *Evoluzione di ruoli e funzioni all'interno delle aziende; Il sistema HACCP per addetti alla manipolazione e somministrazione degli alimenti - II° modulo;*
- *Colloquio di selezione in lingua inglese;*
- *Laboratorio di LinkedIn;*
- *Come scrivere una mail di lavoro;*
- *Social Network e Tecniche di ricerca attiva.*

Lo staff della Direzione generale ha prodotto, per il supporto alle attività di orientamento, una serie di servizi di data-reporting, tagliati su richiesta delle strutture interessate, centrali e dipartimentali, per pianificare le attività da intraprendere. Una menzione a parte meritano i report sulla distribuzione statistica:

- delle matricole iscritte nel sistema nazionale universitario a corsi di Laurea e laurea Magistrale ciclo unico a.a.2016/2017 residenti in provincia di Viterbo con indicazione della classe e dell'ateneo di iscrizione (a titolo di esempio si veda Allegato Ob.1/Sottocartella 04/File 01);
- degli studenti a inizio carriera iscritti nel sistema nazionale a corsi di Laurea Magistrale a.a.2016/2017, residenti in provincia di Viterbo con indicazione della classe e dell'ateneo di iscrizione Allegato Ob.1/Sottocartella 04/File 02);
- degli studenti a inizio carriera iscritti nel sistema nazionale a corsi di Laurea Magistrale a.a.2016/2017 che hanno conseguito la laurea triennale nell'Università della Tuscia, con indicazione della classe e dell'ateneo di iscrizione Allegato Ob.1/Sottocartella 04/File 03).

In termini di servizi di supporto, ha avuto riscontri esterni positivi l'aggiornamento costante degli incontri – visite di orientamento presso le sedi delle scuole e manifestazioni similari – sull'agenda *Google Calendar*, con visibilità sul sito di ateneo, al fine di migliorare il flusso delle informazioni con i Docenti-Referenti dell'Orientamento delle strutture dipartimentali.

2.2 Obiettivo 2

Obiettivo n. 2: Riorganizzazione amministrativo-contabile per lo sviluppo della contabilità generale (economico-patrimoniale)

Come noto, la Legge 240/2010 ed i suoi decreti attuativi (in particolare il D.Lgs. 17/2012) hanno modificato il sistema informativo degli atenei pubblici introducendo la contabilità economico-patrimoniale e quella analitica, nonché nuovi documenti di sintesi, disponendo la formazione del bilancio unico di ateneo e del bilancio consolidato.

Non si tratta di un cambiamento che ha riguardato esclusivamente il panorama degli atenei pubblici, atteso che nel corso degli anni '90 il legislatore ha progressivamente introdotto nel settore pubblico, sia pure con modalità, modelli e tempistiche differenziate, l'obbligo di implementare sistemi di contabilità economico-patrimoniale, ritenuti più funzionali nel supportare processi di misurazione dell'efficacia strategica e dell'efficienza operativa delle amministrazioni. La spinta alle riforme contabili di cui si discute trae origine negli anni '80 in ambito internazionale, con la corrente di pensiero del "New Public Management" – in particolare con il filone del "New Public Financial Management" – secondo cui la contabilità economica e gli altri strumenti del controllo direzionale tipicamente impiegati nel contesto delle imprese avrebbero potuto essere impiegati utilmente anche in ambito pubblico per il miglioramento delle performance.

Nel tempo sin qui trascorso, l'evidenza empirica ha dimostrato che la riorganizzazione amministrativo-contabile per lo sviluppo della contabilità

economico-patrimoniale, prevista anche dal nostro legislatore, si è rivelata in realtà un processo pluriennale decisamente complesso⁵.

A titolo meramente esemplificativo, si consideri il caso delle aziende sanitarie, di cui si mostra, nella seguente tabella, la tempistica della cosiddetta "first time adoption".

Tabella: Il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale nella sanità pubblica

REGIONE O PROVINCIA AUTONOMA	1997	1998	1999	2000	2001
PIEMONTE	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
VALLE D'AOSTA	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
LOMBARDIA	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
P.A.BOLZANO	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA
P.A.TRENTO	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
VENETO	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
FRIULI V.G.	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
LIGURIA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
EMILIA R.	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
TOSCANA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
UMBRIA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
MARCHE	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
LAZIO	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
ABRUZZO	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
MOLISE	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONTABILITA' ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
CAMPANIA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
PUGLIA	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
BASILICATA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
CALABRIA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA
SICILIA	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA
SARDEGNA	Contabilità finanziaria	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA	CONT. ECONOMICA

Fonte: Ministero della Salute, Dir. Gen. della Programmazione sanitaria - Off. VI - http://www.ministerosalute.it/servizio/usldb/dati_economici.jsp

Se si va a considerare l'esperienza della sanità dopo vent'anni dall'avvio del processo di introduzione della contabilità economico-patrimoniale, si può notare ancora il bisogno del legislatore di intervenire per migliorare la qualità dell'informativa di bilancio, a testimonianza della complessità - cui si accennava prima - del processo di riorganizzazione legato alla logica *accrual*. Di recente si è ritenuto, infatti, di assoggettare tali aziende dapprima alla valutazione straordinaria delle procedure amministrativo-contabili in atto (Patto per la Salute 2010-2012 e D.M. 18 gennaio 2011), poi all'obbligo della cosiddetta certificabilità dei bilanci (D.M. 17 settembre 2012, D.M. 1 marzo 2013, Piani attuativi della certificabilità). Tali provvedimenti sono stati promossi al fine di accertare la qualità delle procedure amministrativo-contabili sottostanti alla corretta contabilizzazione dei fatti aziendali, nonché la qualità dei dati contabili rappresentati nei bilanci d'esercizio.

⁵ Per tutti si veda N. Hepworth (2003), Preconditions for successful implementation of accrual accounting in central government, *Public Money & Management*, 23, 1, pp. 37-44.

Tutto ciò premesso, nell'ambito della riorganizzazione amministrativo-contabile per lo sviluppo della contabilità generale (economico-patrimoniale), il lavoro svolto nel 2017 è stato realizzato in continuità con quello degli anni precedenti, in cui il sottoscritto rivestiva la funzione di Delegato del Rettore per le funzioni di indirizzo in materia di bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale ed analitica (decreto rettorale n. 521/2014 del 10.06.2014).

Nel 2017 l'Ateneo è riuscito a completare il processo di formazione del bilancio unico 2016 – approvato dal Cda nella seduta del 29 settembre 2017 (Allegato Ob.2/Sottocartella 01) – recuperando rispetto all'effetto di trascinarsi delle criticità della *first time adoption*.

Come accennato anche nel paragrafo 2.1.4, l'Ateneo ha infatti dovuto elaborare il primo bilancio economico-patrimoniale utilizzando una piattaforma strutturata fondamentalmente per la contabilità finanziaria, aspetto che ha costretto il Consiglio di amministrazione a decidere in corsa il passaggio alla piattaforma EASYweb della Tempo srl, come fatto da altre università. La formazione del bilancio unico 2015 è stata pertanto possibile mediante analisi e controlli integrativi extra-contabili indirizzati al superamento dei limiti della piattaforma, aspetto che, unitamente alle criticità tipiche dell'avvio del sistema, hanno consentito l'approvazione del documento solamente a fine dicembre 2016.

Tali analisi, per il principio di continuità della gestione nel tempo, hanno avuto una ricaduta anche sul bilancio successivo, approvato come detto poc'anzi il 29 settembre 2017, atteso che, con il cambio del software di contabilità, nel 2017 si è dovuto procedere anche al caricamento dei saldi nei conti e sottoconti della nuova piattaforma, operando controlli particolari di quadratura per tutte le operazioni a cavallo con l'esercizio precedente.

La formazione del bilancio 2016 è un risultato che è stato reso possibile con le seguenti modalità:

- 1) stesura, ad opera dello scrivente, di un diagramma di Gantt riferito alle attività operative legate alle varie aree di bilancio, sia con riferimento all'amministrazione centrale sia con riferimento ai dipartimenti (Allegato Ob.2/Sottocartella 02/File 01);
- 2) condivisione del citato diagramma con il responsabile del processo, il Dirigente della Divisione competente, e i responsabili delle operazioni presso l'amministrazione centrale e i Dipartimenti; la gestione dei materiali di supporto agli incontri è operata mediante l'apertura di apposita cartella su *google drive* (Allegato Ob.2/Sottocartella 02/File 02);
- 3) condivisione del citato diagramma con l'organo di revisione (Verbale dei revisori n. 4/2017 del 20 aprile 2017 - Allegato Ob.2/Sottocartella 02/File 03.1 e 03.2);
- 4) organizzazione e direzione di riunioni continue riguardanti l'analisi delle criticità, la formulazione di proposte di soluzioni e il conseguente aggiornamento delle attività condivise (Allegato Ob.2/Sottocartella 02/File 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10 e 12);
- 5) analisi e discussione della seconda edizione integrale e coordinata del Manuale Tecnico Operativo per la contabilità economico-patrimoniale degli atenei (art. 8, D.I. MIUR-MEF 14 gennaio 2014, n. 19),

approvato dal Miur con nota prot. 1841 del 26 luglio 2017 (Allegato Ob.2/Sottocartella 02/ File 11).

Dopo aver considerato le attività legate al processo di formazione del bilancio 2016, si passa, ora, all'esame delle altre attività collegate al presente obiettivo, tra cui è necessario menzionare:

- a) lo sviluppo del sottosistema contabile dei crediti, mediante apposita azione di circolarizzazione;
- b) lo sviluppo del sottosistema contabile dei cespiti e degli inventari, sempre mediante azione di circolarizzazione;
- c) lo sviluppo del sottosistema contabile del fondo rischi su contenziosi in corso.

Occorre precisare che il sottoscritto ha deciso di seguire un percorso di accrescimento dell'*accounting quality* applicando in via volontaria le procedure di circolarizzazione previste nel principio internazionale di revisione (ISA Italia) 505, rubricato "Conferme esterne" (Allegato Ob.2/Sottocartella 03/File 01).

Tenuto conto di quanto prescritto dalla recente Circolare MEF n. 20 del 5 maggio 2017 (Circolare Vademecum per la revisione amministrativo contabile degli enti e organismi pubblici, Allegato Ob.2/Sottocartella 03/File 02 e 02.1), successiva peraltro alle iniziative avviate volontariamente nell'Ateneo, questo aspetto è stato particolarmente apprezzato dall'organo di revisione, che già prima, nella riunione collegiale del 22 febbraio 2017 (Verbale n. 2/2017, Allegato Ob.2/Sottocartella 03/File 03), si erano così espressi: "nel concordare con l'iniziativa intrapresa dall'Ateneo volta a fronteggiare il rischio di errori significativi al fine di garantire la qualità dell'informativa contabile di bilancio, seguirà gli esiti della procedura ed effettuerà valutazioni conseguenti ai risultati che emergeranno al termine della prima fase del lavoro di circolarizzazione in accordo con l'Ateneo".

Con specifico riguardo al punto *sub a)* - sviluppo del sottosistema contabile dei crediti (posizioni attive), mediante apposita azione di circolarizzazione - il sottoscritto ha proceduto:

- 1) alla taratura della procedura con l'organo di revisione, con l'individuazione dei criteri di "*sample selection*" (Allegato Ob.2/Sottocartella 03/File 03), consistenti nella verifica delle posizioni creditorie di tutti i crediti iscritti a bilancio alla data del 31 dicembre 2016 di importo superiore a € 50.000,00, nonché quelli riferiti a posizioni maturate prima del 2011;
- 2) alla stesura del format di lettera tipo da sottoporre ai debitori, nonché alla estrazione dell'elenco dei crediti distinti per importo e per data; tali documenti sono stati successivamente discussi e condivisi con l'organo di revisione (Verbale n. 4/2017 del 20 aprile 2017, Allegato Ob.2/Sottocartella 03/File 04);
- 3) all'affidamento alla divisione competente (Divisione II, obiettivo codice 2_2_b del piano 2017-2019) dell'incarico di svolgere operativamente il riscontro contabile a fronte delle comunicazioni restituite dai destinatari;

- 4) a dare impulso, laddove necessario, all'Avvocatura, per le operazioni di tutela dell'Ateneo nel recupero del credito (si veda, a titolo di esempio, l'Allegato Ob. 2/Sottocartella 03/File 05);
- 5) all'impiego dei dati raccolti per l'iscrizione dei crediti nello Stato patrimoniale del bilancio 2016, avendo cura di determinare, con le migliori modalità possibili, l'entità del fondo svalutazione crediti (Allegato Ob. 2/Sottocartella 03/File 06) secondo le prescrizioni del Manuale tecnico operativo rilasciato dal MIUR (Allegato Ob. 2/Sottocartella 03/File 07) e, per le parti compatibili, dal principio contabile OIC 15 (Allegato Ob. 2/Sottocartella 03/File 08).

Passando al punto *sub b*) – sviluppo del sottosistema contabile dei cespiti e degli inventari – il sottoscritto ha proceduto:

- 1) alla taratura della procedura con l'organo di revisione, perfezionando la stessa sulla base dei regolamenti di ateneo, delle procedure in atto e della normativa prevista per i cespiti patrimoniali (Verbale collegio dei revisori n. 8/2017 del 31 maggio 2017, Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 01);
- 2) alla selezione del campione inventariale, con costruzione di tabelle pivot utili alla stratificazione di un gruppo di beni statisticamente significativo e rappresentativo del valore e della natura della popolazione (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 02). Si è ritenuto congruo, per la fase svolta entro la chiusura del consuntivo 2016, di analizzare un campione stratificato per centro di spesa e categoria inventariale pari a circa il 20% del valore netto contabile al 31.12.2016, procedendo alla verifica fisica e documentale dei beni del campione estratto;
- 3) alla stesura del *format* di scheda di controllo inventariale (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 03);
- 4) alla stesura delle linee guida di ateneo per standardizzare la procedura di riscontro fisico dei beni inventariali presso l'amministrazione centrale e presso le strutture decentrate (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 04);
- 5) alla discussione delle linee guida con il Dirigente della II divisione e con i segretari amministrativi delle strutture decentrate (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 05);
- 6) alla discussione del progetto di circolarizzazione dei beni inventariali con l'organo di revisione, con particolare analisi del campione, del *format* di scheda e delle linee guida predisposte (Verbale collegio dei revisori n. 11/2017 del 5 luglio 2017, Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 06);
- 7) al coordinamento delle due divisioni interessate, la II divisione, per le competenze contabili e di bilancio, e la III divisione, per le competenze in materia di gestione del patrimonio (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 07);
- 8) alla diretta predisposizione delle schede trasmesse ai centri di responsabilità (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 08), al fine di guidare – riducendo gli errori di elaborazione – i membri della *task*

force incaricata della verifica fisica e documentale, agevolandone il processo di controllo al fine di completare l'attività di circolarizzazione in tempo utile per la formazione del bilancio unico 2016.

Il collegio dei revisori – verbale n. 11/2017 (Allegato Ob. 2/Sottocartella 04/File 06) – ha espresso un giudizio positivo sia in merito all'utilità della procedura di circolarizzazione sugli inventari, poiché la stessa agevola l'attività di revisione contabile appannaggio dell'organo, sia in merito all'adeguatezza della documentazione predisposta a tal fine.

I risultati della circolarizzazione sul primo campione di beni mobili hanno consentito di:

- analizzare le criticità legate allo stato di aggiornamento degli inventari;
- valutare dello stato d'uso dei beni mobili con valore contabile più elevato;
- ricercare la presenza di indizi di perdite durevoli di valore, ai fini dell'applicazione del principio contabile OIC 9 in occasione della formazione del bilancio unico per l'esercizio 2016 (Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali);
- valutare le strategie più opportune per la circolarizzazione su un campione più esteso di beni.

Passiamo, infine, al punto sub c) – sviluppo del sottosistema contabile del fondo rischi su contenziosi in corso – per il quale è stata svolta una ricognizione e valutazione delle vertenze in essere, ivi compresi gli oneri legali ad esse connessi, al fine di valorizzare la posta *Fondo rischi ed oneri* all'interno dello *Stato patrimoniale*.

Come richiamato dal nostro codice civile, i Fondi per rischi ed oneri sono stati stanziati per coprire perdite o debiti, d'esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.

Il fondo rischi su contenziosi in corso è stato determinato valorizzando gli eventi collegati secondo i seguenti criteri:

- a) per quanto riguarda il rischio correlato all'esito del giudizio, con riferimento alla probabilità di condanna economica in caso di soccombenza dell'Amministrazione, è stato riportato in bilancio solo il rischio reputato "probabile" (elevato); nei casi di rischio "possibile" (medio), è stata data semplicemente evidenza nella nota integrativa, mentre nei casi di rischio cosiddetto "remoto" (basso) i dati sono rimasti nella esclusiva sfera di monitoraggio del sistema interno di controllo, senza determinare implicazioni contabili e di bilancio⁶;

⁶ I giudizi prognostici sugli esiti delle cause sono stati operati, con il prezioso contributo dell'Avvocatura di ateneo, tenuto conto della giurisprudenza consolidata nei rispettivi ambiti di interesse. Si segnala altresì che nel 2017 è stata effettuata ricognizione in riduzione delle varie posizioni in forza del ragionevole convincimento scaturito dall'esame degli esiti dei contenziosi passati, per i quali è stato possibile ottenere delle decurtazioni con riferimento agli onorari

- b) per quanto riguarda il rischio correlato al pagamento delle spese per onorari, si è proceduto mediante iscrizione nel fondo oneri legali dei relativi importi classificati a rischio elevato (probabile), tenendo conto di quanto previsto dal D.L. 24/06/2014, n. 90, convertito con L. 114 del 11/08/2014 (per le sentenze depositate dopo l'entrata in vigore della norma stessa) che all'art.9, c.2 abroga il comma 3 dell'art. 21 del R.D. 1611/1933; quest'ultima disponeva il pagamento degli oneri all'Avvocatura nei casi di transazione dopo sentenza favorevole alle Amministrazioni dello Stato e nei casi di pronunciata compensazione di spese in cause nelle quali le Amministrazioni stesse non siano rimaste soccombenti.
- c) gli stanziamenti riflettono la migliore stima possibile sulla base degli elementi a disposizione alla chiusura dell'esercizio. Seguendo il principio contabile OIC 31 (Allegato Ob. 2/Sottocartella 05/File 01), le poste del fondo con riferimento al rischio probabile sono state valutate ed è stato considerato, laddove esista un *range* di valori, quello minimo, fornendo nel caso tutte le informazioni integrative richieste dal principio contabile nella nota integrativa.

La stima dei fondi per rischi ed oneri legatiali contenzioso in essere ha rappresentato il presupposto per l'attivazione di un'area di controllo da parte dell'Avvocatura di Ateneo. Mediante la redazione di uno specifico foglio di lavoro, si è proceduto a costituire un sub-sistema di supporto alla mappatura di tutti i contenziosi in corso, il cui aggiornamento rientra nelle ordinarie procedure interne di controllo, dai cui esiti scaturiscono implicazioni sulle scritture contabili di riferimento.

2.3 Obiettivo 3

Obiettivo n. 3: Sviluppo della contabilità economico-analitica

Come noto l'obiettivo in esame è legato ad un tema di stringente attualità negli atenei, a seguito dell'obbligo di implementare sistemi di contabilità analitica, previsto dalla recente riforma Gelmini e introdotto con uno dei suoi decreti attuativi, il D.Lgs. 27 gennaio 2012, n. 18.

La normativa non ha inteso circoscrivere la sfera di autonomia delle università rispetto alle modalità di impostazione del sistema di contabilità analitica. Occorre quindi partire dal presupposto, come nella migliore prassi delle imprese, che la contabilità analitica assolva allo scopo di determinare i costi di particolari oggetti di riferimento, che, dipendono dagli scopi conoscitivi che guidano una data analisi.

dell'avvocatura dello Stato per cause c.d. "seriali" o ad ogni modo caratterizzate da una minore complessità, col risultato di ottenere trattamenti economici migliorativi per codesta Università.

Non vi è ombra di dubbio che il sistema attuale di finanziamento degli atenei pubblici, dopo aver superato la logica del rimborso della spesa storica, abbia imposto agli atenei la necessità di dotarsi di strumenti che consentano di pianificare la propria attività al fine di raggiungere al meglio e senza sprechi gli obiettivi prefissati.

La contabilità analitica, pertanto, deve rispondere a diversi scopi conoscitivi che derivano dalle diverse domande che gli organi di *governance* di un ateneo possono assumere nel momento in cui devono ricercare le migliori soluzioni per garantire l'efficacia strategica e l'efficienza operativa dell'amministrazione.

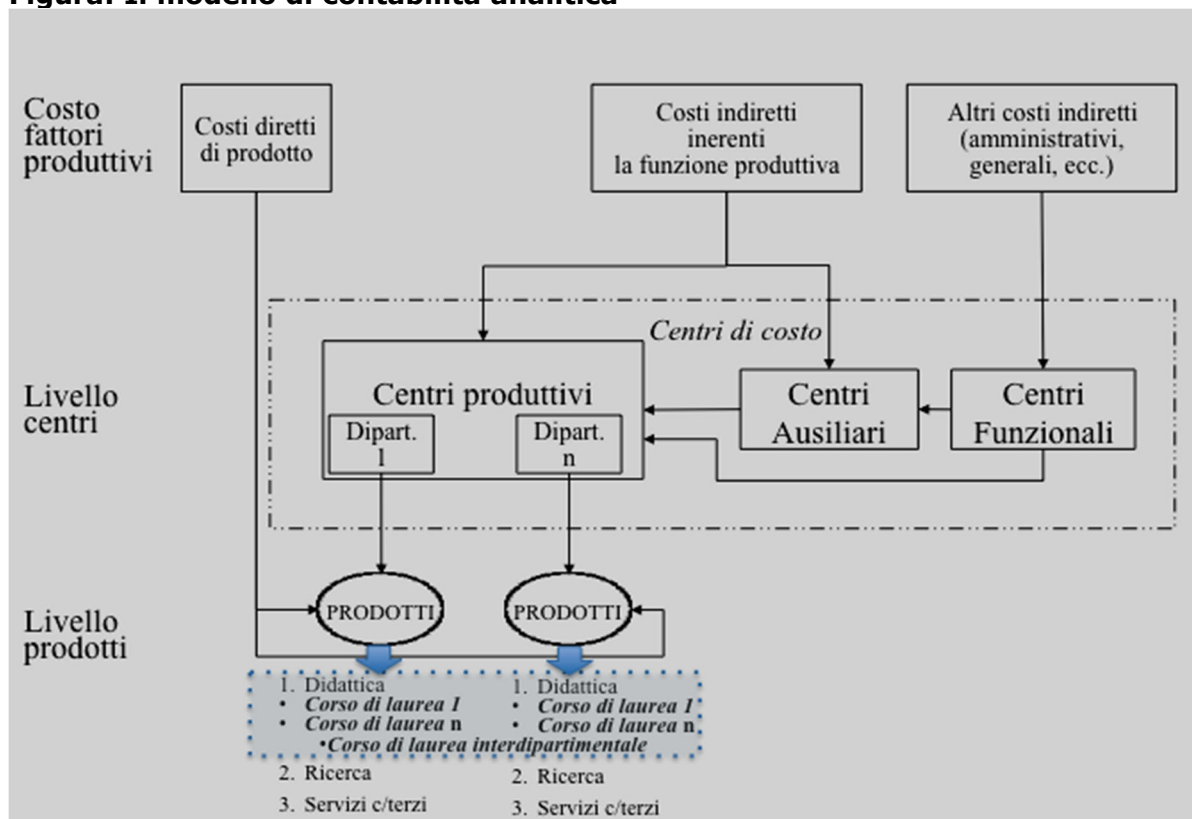
Tenuto conto di quanto rappresentato nel tempo dal Magnifico Rettore, dal Senato accademico, dal Consiglio di amministrazione nonché dal Nucleo di valutazione, una delle esigenze più avvertite è quella di pervenire alla determinazione del costo per studente iscritto a ciascun corso di laurea.

Quello appena descritto è un obiettivo decisamente sfidante, che può essere realizzato con un avanzamento progressivo del sistema contabile di ateneo, in allineamento allo sviluppo della contabilità economico-patrimoniale, seguendo un percorso a tappe che può essere così strutturato:

1. Mappatura dei costi per centro di responsabilità in modalità *direct cost*;
2. Mappatura dei costi per centro di responsabilità in modalità *full cost*;
3. Mappatura dei costi per corso di laurea in modalità *direct cost*;
4. Mappatura dei costi per corso di laurea in modalità *full cost*.

Il citato percorso ha quale cornice di riferimento lo sviluppo della contabilità analitica per centri di costo con il calcolo del costo per corso di laurea mediante il modello indicato nella seguente figura:

Figura: Il modello di contabilità analitica



Fonte: V. Sforza-A. Stefanoni, *L'impiego dei costi standard nei processi di allocazione delle risorse negli atenei*, in *Il controllo di gestione, Metodi, strumenti ed esperienze. I fondamentali e le novità*, a cura di C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, Ipsoa, Milano, 2004.

Nel modello, la determinazione del costo del corso di laurea avviene transitando per i centri produttivi che realizzano l'offerta formativa – i dipartimenti – secondo le seguenti fasi, già richiamate all'inizio del presente paragrafo:

- imputazione dei differenti costi ai vari centri in cui sono stati sostenuti (modalità *direct cost*);
- ribaltamento dei costi dei centri ausiliari e funzionali sui centri produttivi (modalità *full cost*);
- imputazione ai corsi di laurea dei costi diretti (modalità *direct cost*), dei costi imputati o ribaltati sui dipartimenti (modalità *full cost*).

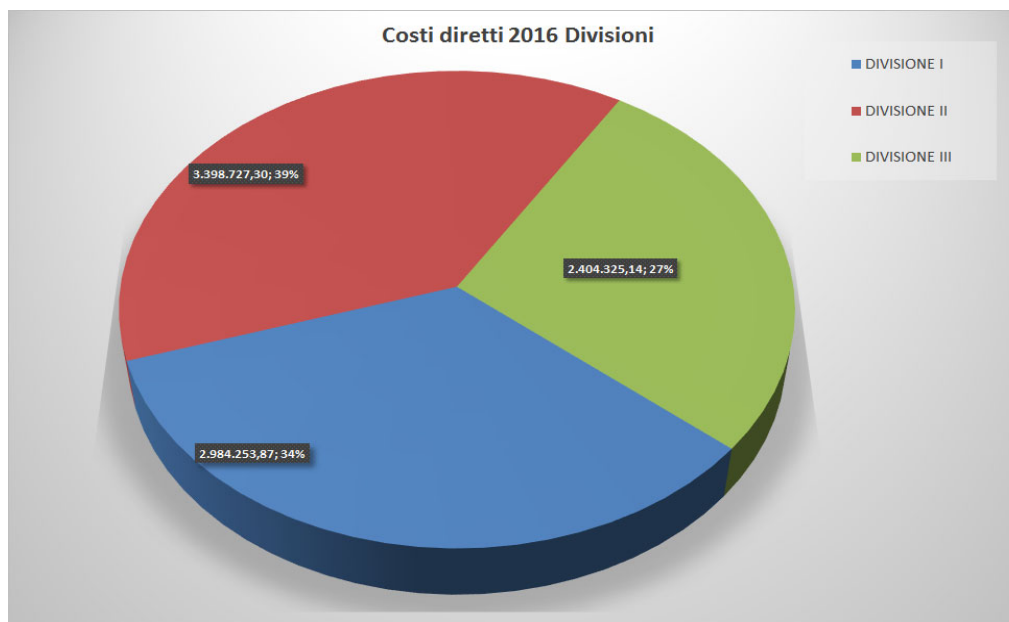
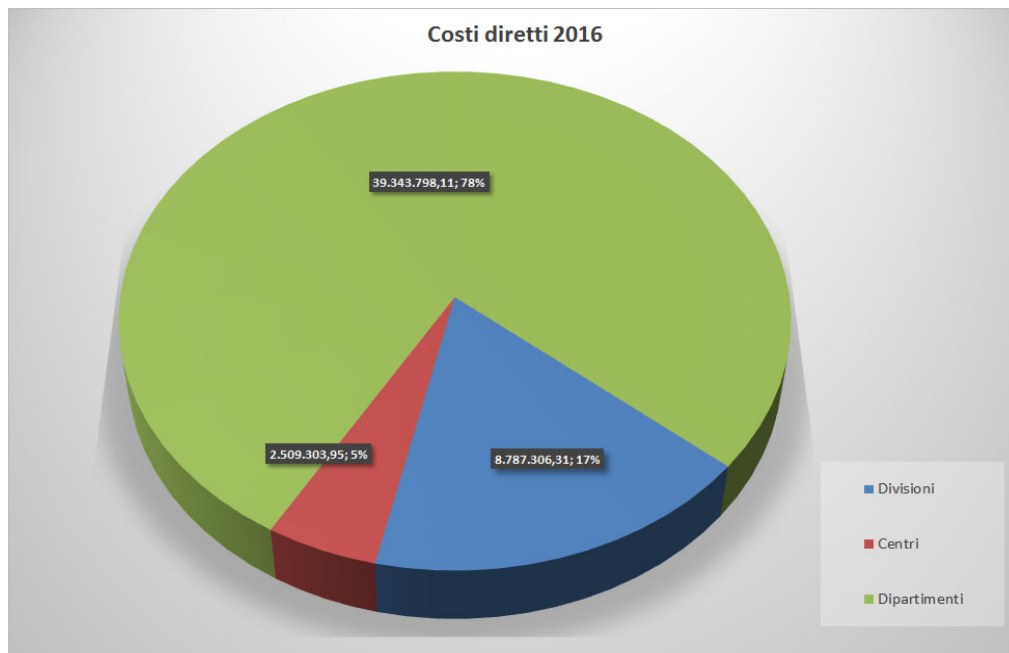
L'evidenza empirica delle amministrazioni pubbliche che prima degli atenei sono state investite dell'obbligo di introdurre la contabilità analitica – si consideri, ad esempio, la sanità – ha dimostrato che il percorso descritto è decisamente complesso ed articolato e, pertanto, può essere compiuto esclusivamente in un arco di tempo necessariamente pluriennale.

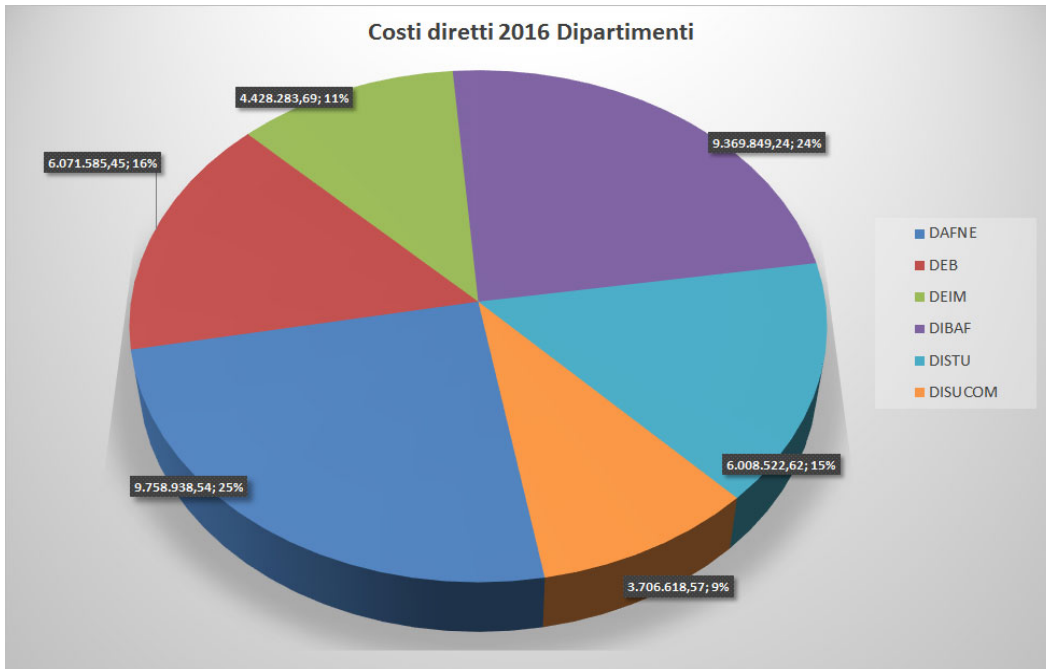
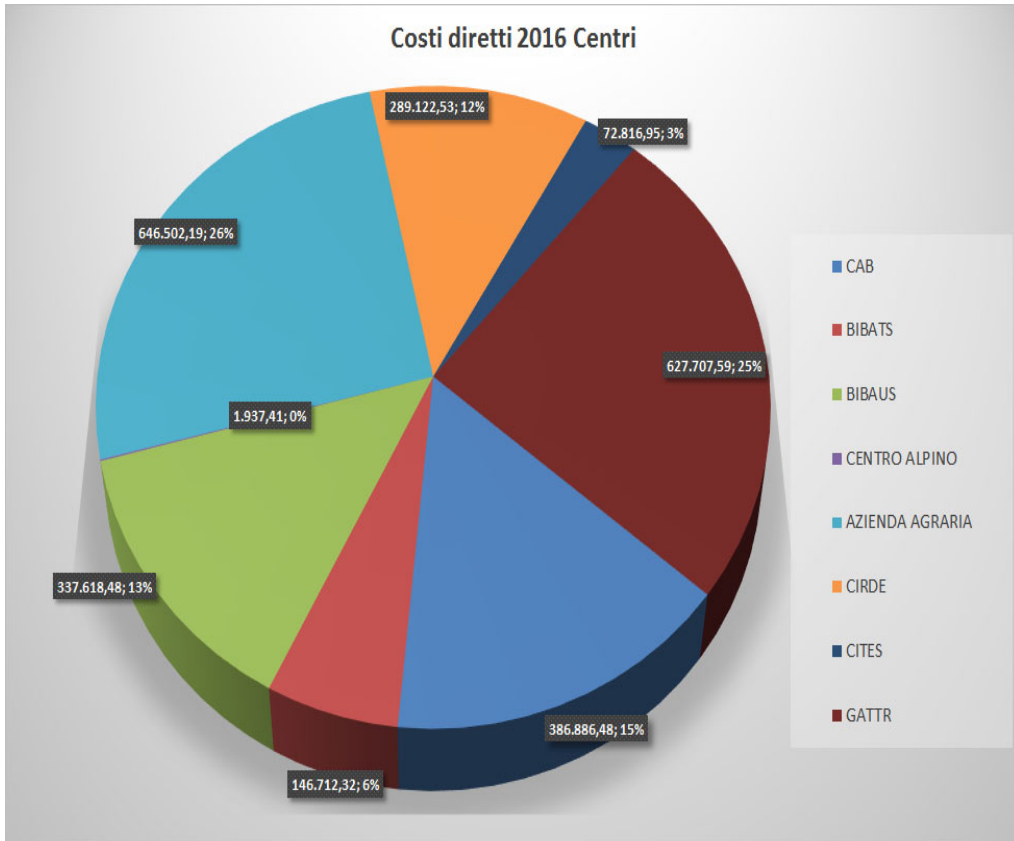
Nel 2017, l'amministrazione è riuscita a far avanzare il livello di contabilità analitica producendo una mappatura dei costi per centro di responsabilità con una modalità *direct cost*, prendendo come base dati i costi di competenza economica dell'esercizio 2016.

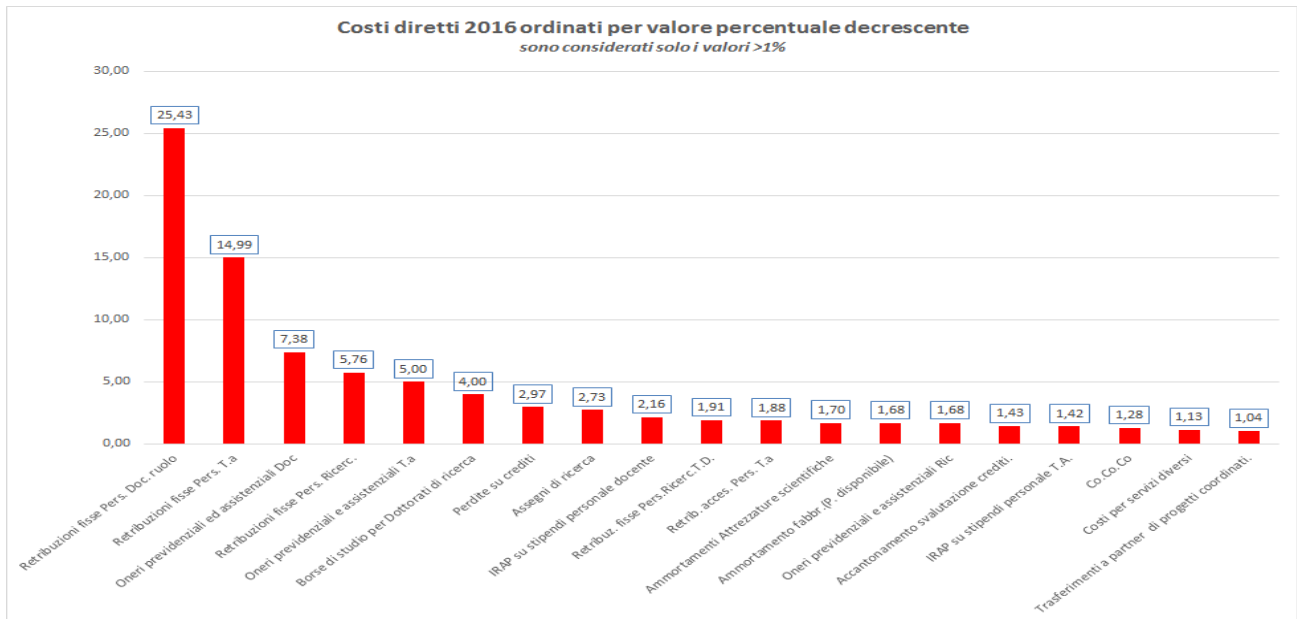
I file allegati alla presente relazione evidenziano:

- il report analitico dei costi relativi ai fattori diretti consumati da ciascun Cdr (Allegato Ob. 3/ File 01);
- il report analitico dei costi dei centri per macro-aggregati (amcen, dipartimenti e centri, Allegato Ob. 3/ File 02);
- il report analitico dei costi con ordinamento per peso decrescente di fattore produttivo (Allegato Ob. 3/ File 03).

I dati hanno mostrato, tra l'altro, la struttura di costi che si raffigura nelle seguenti tabelle:







La letteratura e la migliore prassi evidenziano che qualsiasi processo di cambiamento può essere realizzato con efficacia solamente coinvolgendo e formando il personale. Per creare le condizioni dello sviluppo del sistema di controllo, pertanto, il sottoscritto ha progettato una specifica attività formativa, in relazione alla quale:

- 1) è stata effettuata la valutazione delle competenze iniziali possedute dai responsabili degli uffici interessati (Allegato Ob. 3/ File 04). I risultati dell'*entry test* sono resi nell'Allegato Ob. 3/ File 05;
- 2) è stato predisposto, a cura dello scrivente, il materiale didattico tenendo conto del *feed-back* restituito dall'*entry test*. Il corso sarà erogato nel 2018 con un taglio differenziato a seconda dei destinatari, facendo in modo di coinvolgere il maggior numero di persone per aumentare il grado di confidenza e, pertanto, le probabilità di successo dell'implementazione operativa degli strumenti di controllo.

2.4 Obiettivo 4

Obiettivo n. 4: Potenziamento del sistema di controllo di gestione

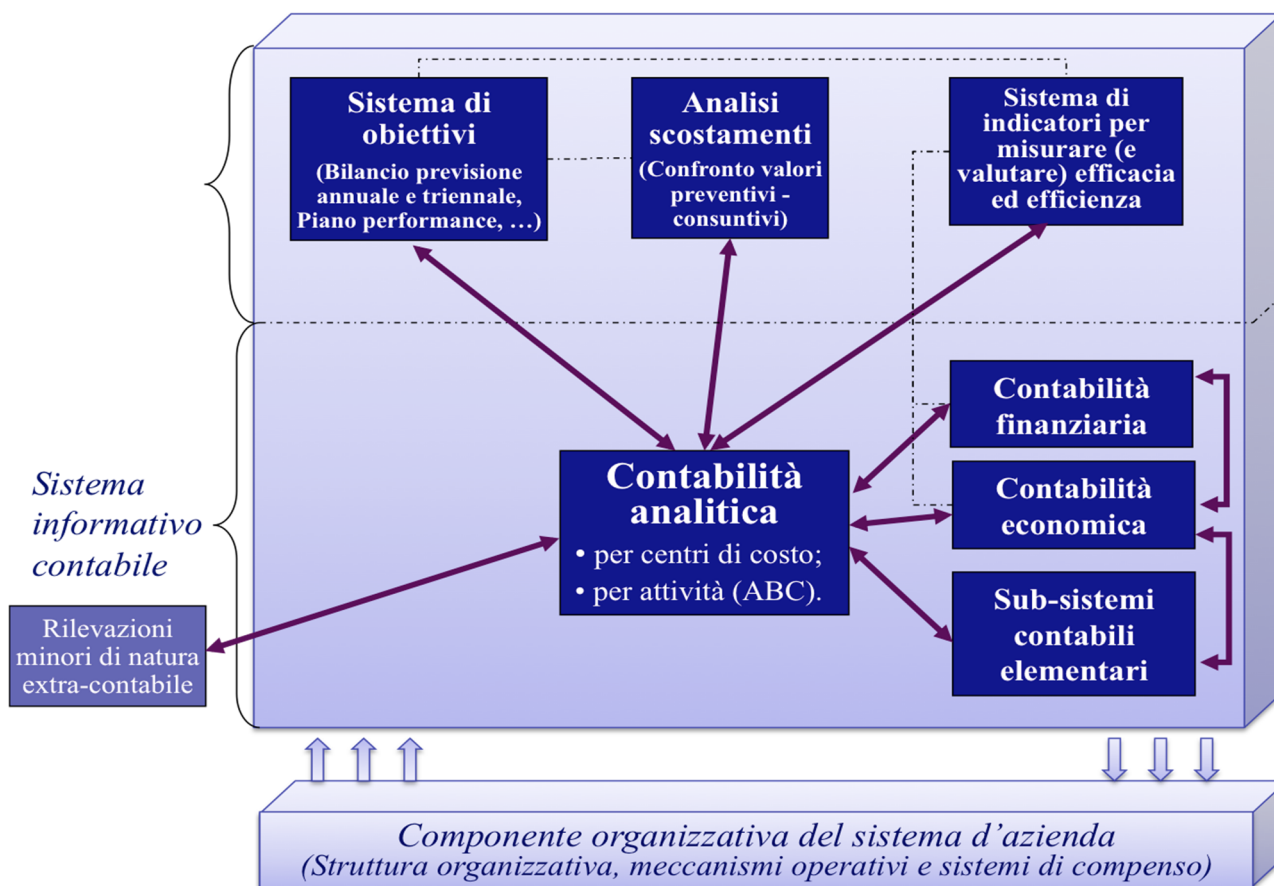
Mentre il precedente paragrafo è stato dedicato alla presentazione delle attività e dei risultati conseguiti nel 2017 in merito allo sviluppo del sistema di contabilità analitica, il presente paragrafo allarga lo spettro di riferimento andando a trattare il sistema direzionale entro cui la medesima contabilità analitica è uno dei cardini di riferimento, ovvero il sistema di controllo di gestione.

Va ricordato, in proposito, che il significato intimo di "controllo di gestione" qui inteso è quello dell'accezione etimologica del termine, che deriva dall'inglese *to control*, ossia guidare, proprio a sottolineare che la funzione di questa tipologia di controllo è quella di un ausilio alla efficace ed efficiente gestione dell'azienda.

Lo sviluppo del sistema presente è progettato secondo un modello di analisi che permetta di:

- valutare il percorso di allocazione delle risorse all'interno dell'ateneo, tenuto conto delle modalità di finanziamento che caratterizzano il sistema universitario del nostro Paese;
- aumentare le capacità di misurazione dell'efficienza nell'uso delle risorse disponibili;
- migliorare l'efficacia dell'azione di governo dell'ateneo, attraverso l'indirizzo delle risorse disponibili verso gli indirizzi fissati nella pianificazione strategica;
- garantire le migliori condizioni di equilibrio finanziario, economico e patrimoniale dell'ateneo.

Il potenziamento del sistema di controllo direzionale (o di gestione, che dir si voglia) passa per lo sviluppo degli strumenti di cui tale sistema si avvale per consentire ad una data amministrazione di operare nelle migliori condizioni di efficacia strategica ed efficienza operativa. Tali strumenti possono essere sintetizzati come appare nella seguente figura:



Fonte: V. Sforza, *I limiti dell'implementazione del controllo di gestione negli enti locali in assenza di "cultura manageriale"*, RIREA, Quaderno monografico n. 50, 2006.

Risulta evidente che il potenziamento della contabilità analitica – si vedano i tre report inseriti quali allegati del precedente obiettivo (Allegato Ob. 3/ File 01, 02 e 03) – già di per sé costituisca un elemento di miglioramento della funzionalità del sistema di controllo direzionale dell'ateneo.

Le leve di miglioramento registrato nel 2017, però, sono andate oltre a quanto già detto sin qui.

Meritano una precisa menzione:

- 1) lo sviluppo del sistema di budgeting;
- 2) lo sviluppo del sistema di reporting in merito alle informazioni extra-contabili.

In merito al punto *sub*) 1 – sviluppo del sistema di budgeting – sono stati introdotti diversi elementi di novità.

Sul piano metodologico si è fatto un notevole investimento nel cambiamento culturale/di approccio per la stima integrale del fabbisogno di risorse direttamente in sede di budgeting, con il pieno coinvolgimento dei Direttori dei dipartimenti e dei centri di spesa. Con tale azione si è mirato a conseguire l'obiettivo della valutazione più opportuna delle alternative di spesa rispetto alla complessiva potenza finanziaria dell'Ateneo, pervenendo alle date scelte di investimento con una più efficace individuazione delle priorità, da assegnare in base alle strategie di ateneo ed alla disponibilità delle fonti di copertura del fabbisogno. Tale obiettivi si ritiene utile anche per ridurre il ricorso all'uso degli istituti di flessibilità durante l'esercizio (variazioni di bilancio e di budget).

Il processo di budget è partito in piena estate 2017 con l'istruttoria del cosiddetto pre-budget, completa di report previsionali per centri di responsabilità (Allegato Ob. 4/Sottocartella 01/File 02.2). Il Cda ha approvato la relativa documentazione nella seduta del 24 luglio 2017 (Allegato Ob. 4/Sottocartella 01/File da 01 a 02.9).

La fase di concordamento delle risorse con le singole strutture è stata sviluppata con schede di lavoro rinnovate nell'informativa, che richiede – e questa è la novità – il collegamento delle risorse agli obiettivi programmati (nell'Allegato Ob. 4/Sottocartella 01/File 03 e 04, si riporta a titolo di esempio la scheda restituita nel 2018 da un Dipartimento). Tale soluzione si è rivelata necessaria per migliorare la funzionalità del sistema di analisi degli scostamenti, la cui efficacia, evidentemente, è strettamente connessa all'analiticità (e all'accuratezza) dei dati definiti da tutti i centri di responsabilità in sede di budgeting (ex-ante).

Si fa presente che l'inserimento dei dati previsionali dei centri di costo è permesso direttamente nella procedura di contabilità, grazie ad un livello superiore di funzionalità della piattaforma Easy Web.

In merito al punto *sub* 2) – sviluppo del sistema di reporting in merito alle informazioni extra-contabili – occorre evidenziare l'avanzamento del portale <https://sistemi.unitus.it>, gestito presso lo Staff della Direzione generale, che raccoglie ed elabora dati extra-contabili utili per il supporto al controllo di gestione. La reportistica viene normalmente "customizzata" su

misura del destinatario/richiedente, che può riguardare il Magnifico Rettore, il Cda/Senato accademico, il Presidio di qualità, ecc. Si allegano, a mero titolo esemplificativo, due tipiche strutture di reporting relative, rispettivamente alla distribuzione statistica del numero degli iscritti e degli immatricolati per Corso di Laurea e per Centro di responsabilità (Dipartimenti) (Allegato Ob. 4/Sottocartella 02/File 01 e 02).

Il portale, come si dirà meglio nel prossimo paragrafo, è stato arricchito nel 2017, su richiesta dello scrivente, di una specifica sezione deputata ad accogliere gli obiettivi assegnati nel piano triennale della performance ai responsabili di ciascun ufficio, unitamente alle evidenze documentali dei risultati parziali/totali conseguiti nel dato esercizio (Allegato Ob. 4/File 03). In questo modo accedendo al portale con le credenziali della posta elettronica, ciascun superiore gerarchico può costantemente seguire i dati della propria sfera di competenza.

Nella logica dell'integrazione degli strumenti per il controllo di gestione, il portale potrà arricchirsi di strutture di reporting frutto della contabilità analitica (es. mappa dei costi per centro di responsabilità), andando a costituire, per il destinatario, un vero e proprio cruscotto direzionale.

2.5 Obiettivo 5

Obiettivo n. 5: Inserimento di indicatori contabili nel piano integrato della performance (collegamento performance-sistema informativo contabile)

L'obiettivo in esame risulta decisamente sfidante, non solo nel contesto delle amministrazioni universitarie, ma nell'intero comparto della Pubblica amministrazione.

Sin dall'introduzione degli obblighi in materia di performance, infatti, è emerso che uno degli aspetti critici dell'impostazione dei sistemi e dei piani della performance delle amministrazioni pubbliche italiane fosse proprio nel loro mancato collegamento con il ciclo del bilancio⁷. Tuttora il Dipartimento della funzione pubblica (Ufficio per la valutazione della performance) ha inteso dedicare particolare attenzione alla citata integrazione, tanto che le recenti Linee guida per il Piano della performance dei Ministeri (Giugno 2017), dedicano l'intero paragrafo di apertura alla "Integrazione tra i cicli della performance, del bilancio e della programmazione strategica".

Nel comparto universitario, le linee guida Anvur per la gestione integrata del ciclo della performance (luglio 2015), prendendo atto dell'evidenza empirica, sottolineano l'esigenza di operare in una prospettiva integrata; nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (dicembre 2017) l'Anvur sottolinea che tra le linee di sviluppo futuro ha già messo in

⁷ Si veda, a titolo di esempio, CIVIT, Relazione sulla performance delle amministrazioni centrali anno 2011, Dicembre 2012, § 4.2.

agenda approfondimenti e un gruppo di lavoro sul tema "Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio".

Nel corso del 2017, al fine di realizzare tale obiettivo nell'arco del mandato triennale conferitomi, il sottoscritto ha proceduto:

1. all'analisi del feed-back che l'Anvur ha rivolto al nostro Piano Integrato della performance 2016-2018 (Allegato Ob.5/File 01), discusso con referenti dell'Anvur in visita presso il nostro Ateneo (22 marzo 2017);
2. all'analisi dei piani della performance dei competitors e dei feed-back restituiti dall'Anvur sugli atenei italiani (Presentazione al Consiglio di amministrazione del 26 luglio 2017, Allegato Ob.5/File 02);
3. alla raccolta dei bilanci unici economico-patrimoniali degli atenei (anni 2014, laddove disponibili, e 2015), alla costruzione di un *dataset* contenente i dati di ciascun ateneo, finalizzato alla costruzione di indici di bilancio funzionali ad analisi comparative (Allegato Ob.5/File 03 e 04);
4. alla formazione del personale con posizione di responsabilità (livello EP e D) dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti in materia di performance (Allegato Ob.5/File 05, 05.1, 05.2, 05.3);
5. alla ritaratura degli obiettivi individuali della performance 2017-2019 di ciascun responsabile dell'amministrazione centrale;
6. alla predisposizione di un portale sulla performance (Allegato Ob.5/File 08), per facilitare il monitoraggio dei risultati. La piattaforma è integrata nel portale dei risultati dei processi amministrativi, e consentirà, con l'inserimento dei report della contabilità analitica a cui si è accennato nelle pagine precedenti, di integrare un cruscotto direzionale utile al collegamento tra obiettivi, risorse e risultati. Come accennato in premessa alla relazione, il portale sulla performance è già operativo per il monitoraggio in corso nel 2018 sulla performance del 2017 (Allegato Ob.5/File 09).

In particolare il lavoro indicato al punto *sub* 3) ha dato la possibilità di avviare la costruzione di serie storiche di alcuni indici di bilancio⁸ utili per

⁸ Nell'allegato Ob. 5/File 06, viene presentato un prospetto che riporta i risultati dell'indicatore che nel contesto delle imprese è impiegato per avviare l'analisi economica, ovvero il Return on equity (ROE), dato dal rapporto tra il Risultato netto di periodo e l'entità dei mezzi propri riscontrato nel bilancio d'esercizio 2015. Nell'amministrazione pubblica, evidentemente non orientata al lucro ma al soddisfacimento dei bisogni della collettività amministrata, tale indicatore non può naturalmente avere il significato della capacità aziendale di remunerare il capitale proprio che viene riconosciuto all'indice nel contesto privatistico. L'indice può rappresentare, invece, una valida misura della capacità dell'amministrazione dello "sviluppo sostenibile" del patrimonio di risorse a disposizione, affinché la contrapposizione dei componenti positivi e negativi di reddito derivante dalle operazioni di gestione svolte in un dato periodo amministrativo non impoverisca lo stock di ricchezza disponibile per il futuro svolgimento dell'attività istituzionale, ma anzi, ne consenta lo sviluppo nel tempo.

Nell'allegato Ob. 5/File 07, invece, si presenta un grafico – sempre costruito tramite i dati del nostro dataset – sulla distribuzione dell'indice "Patrimonio netto/Nr. Studenti", ripartito per cluster dimensionali (atenei mega, grandi, medi, piccoli, politecnici), per l'esercizio 2015. Il

consentire in prospettiva, mediante l'armonico e simultaneo sviluppo del sistema di contabilità analitica per il supporto ai sistemi direzionali (attività ascrivibile all'obiettivo DG n. 3) nonché del sistema di budgeting nell'ambito del controllo direzionale (attività ascrivibile all'obiettivo DG n. 4), il futuro affidamento ai responsabili dei centri di ateneo di indicatori di matrice contabile in sede di formazione del budget e del piano della performance.

Va ricordato che la capacità segnaletica degli indicatori è strettamente legata alla disponibilità di una serie storica di dati sufficientemente rappresentativa dei fenomeni che si vogliono considerare, che normalmente abbracciano almeno un triennio. Nel nostro caso va ricordato che gli atenei sono stati obbligati ad approvare bilanci economico-patrimoniali solamente a partire dal 2015. Occorre aggiungere, inoltre, che nel contesto attuale, sia pure esista un manuale tecnico operativo, i singoli atenei possono aver adottato pratiche contabili diverse che possono complicare le operazioni di comparazione nello spazio, aspetto che potrà essere considerato dai *regulators* in sede di sviluppo dei principi contabili applicati all'università.

Nel mese di novembre 2017 il sottoscritto è stato inserito nel costituendo Gruppo di lavoro dell'Anvur sull'integrazione tra ciclo di Bilancio e ciclo di Performance nelle università statali ("GdL B&P"), formato da un'equipe di 8 membri tra Professori di Economia aziendale e Direttori Generali di atenei italiani (Allegato Ob.5/File 10 e 11).

Il gruppo, coordinato da un membro del Consiglio direttivo dell'Agenzia e dal responsabile dell'Unità Organizzativa di Valutazione Performance Università ed Enti di ricerca, persegue elettivamente due finalità istitutive:

- l'approfondimento della distanza tra i principi previsti dalle norme e le pratiche in uso negli atenei statali per la gestione e la stesura dei bilanci;
- l'analisi delle ragioni (generali e specifiche di comparto) che rendono difficile l'armonizzazione e l'integrazione del bilancio con la performance.

Al gruppo sarà richiesta la produzione di un documento di approfondimento della normativa e dei regolamenti sulla gestione dei bilanci nelle università statali, la produzione di un "vademecum per la gestione integrata", che potrebbe essere inserito nelle Linee guida Anvur 2018 sulla performance degli atenei pubblici.

valore medio di patrimonio netto contabile per studente, che potremmo denominare "potenza patrimoniale per unità di studenti", può essere indicativa del valore attuale dei servizi che si possono rendere agli studenti mediante l'uso del patrimonio netto di ateneo (attivo meno passività verso terzi).

2.6 Obiettivo 6

Obiettivo n. 6: Revisione periodica riorganizzazione Amm. Centrale in base alla sopravvenuta normativa e attuali esigenze

A seguito della nomina del sottoscritto a Direttore Generale, giusta contratto individuale stipulato il 1° febbraio 2017, è stata effettuata una ricognizione sul funzionamento dei processi esistenti, sul carico di lavoro degli uffici e sulle relazioni tra strutture al fine di verificarne l'efficacia e l'efficienza nonché per valutare eventuali margini di ulteriore miglioramento rispetto ai contenuti della pianificazione strategica di Ateneo.

È stata, altresì, accertata la rispondenza dell'organizzazione alle esigenze legate al sopravvenire di normative che hanno introdotto nuove competenze e specifici adempimenti per gli Uffici.

È stata resa, con nota prot. 4088 del 22 marzo 2017, l'informativa sui criteri generali seguiti per l'adozione delle suddette modifiche alla riorganizzazione di cui al D.D.G. n. 571/2016 alle OO.SS. e R.S.U. ai sensi dell'art.6 del CCNL 2006/2009. In data 22 e 23 marzo 2017 si sono svolti incontri con la Parte Sindacale.

In merito a quanto sopra, sono stati sentiti i Responsabili delle Divisioni e dei Servizi in modo da garantire il pieno coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale nel processo di miglioramento organizzativo e funzionale avviato.

Entrando nello specifico, si è ritenuto di confermare l'impianto 'generale' e la macro-articolazione disposta con i Decreti nn. 156/2014 e 571/2016, in quanto rispondono efficacemente alle esigenze attuali dell'Amministrazione universitaria sia in termini di organizzazione dei processi che di ripartizione di competenze tra gli Uffici.

Si è ritenuto, tuttavia, opportuno, disporre alcune modifiche finalizzate a rendere l'organizzazione amministrativa pienamente funzionale al quadro normativo vigente nonché agli obiettivi individuati nella Relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2017 e nel Piano Integrato per il triennio 2017-2019, avuto anche riguardo al complesso contesto economico/finanziario.

Tenuto anche conto dell'evoluzione del contesto normativo in materia di Performance, Trasparenza e Anticorruzione, le macrocompetenze sono state oggetto di declinazione attraverso apposite *flow chart* capaci di evidenziare i processi trasversali intra-organizzativi.

Si è ritenuto opportuno riunire all'interno di un unico Servizio, denominato Servizio Affari Legali e Procedure negoziali, nella I divisione, l'Avvocatura e gli Uffici titolari delle competenze relative ai procedimenti disciplinari e all'anticorruzione nonché di quelle connesse agli adempimenti in materia di trasparenza, vista la stretta correlazione tra i predetti ambiti prevista espressamente dalla legislazione vigente in materia.

Preso atto della complessità della materia dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, a seguito del riordino della predetta disciplina disposto dal D.lgs. 18 aprile 2016, n.50 e del raccordo informale già instauratosi tra l'Avvocatura e l'attuale Ufficio Contratti e Economato per

l'approfondimento di alcune questioni di particolare rilevanza e complessità in merito all'interpretazione e alla corretta applicazione delle disposizioni del Codice dei contratti pubblici, si è ritenuto opportuno ricomprendere, all'interno del medesimo Servizio Affari Legali e Procedure Negoziali, l'Ufficio Contratti. Detta scelta è stata diretta a rafforzare l'interazione tra le predette strutture anche nell'analisi della dottrina e della giurisprudenza maturata nel settore dei contratti pubblici.

È risultato, altresì, opportuno riunire all'interno del predetto Servizio, per ragioni di omogeneità, anche l'Ufficio Rapporti con gli Enti rientrando le relative competenze nell'ambito delle procedure negoziali.

Sono state previste all'interno della I Divisione, in un Ufficio alle dirette dipendenze dal Dirigente della I Divisione, le competenze relative alla comunicazione in quanto strettamente correlate alle attività istituzionali della didattica, della ricerca e di quelle della cosiddetta 'terza missione', gestite nell'ambito dei Servizi della Divisione.

Si è ritenuto, inoltre, necessario, tenuto conto degli obiettivi strategici di Ateneo correlati alla realizzazione di un Sistema integrato della qualità, istituire all'interno della I divisione un apposito Ufficio deputato all'Assicurazione della Qualità con funzioni di supporto al Nucleo di Valutazione e al Presidio di Qualità, anche al fine di garantire il miglioramento dei flussi informativi tra gli Organi.

In merito alla II Divisione sono stati disposti interventi che tengono conto delle modifiche intervenute nella gestione contabile dell'Ateneo, con particolare riferimento all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale quale contabilità primaria ed autorizzatoria nonché della necessità di messa a regime della contabilità analitica.

Si è inteso favorire una maggiore connessione tra le politiche di bilancio e le attività programmatiche dell'Ateneo, anche al fine di effettuare analisi di efficienza dell'utilizzo delle risorse.

Si è disposta, pertanto, considerata l'attuale carenza di personale in servizio nelle strutture sopra indicate non immediatamente sanabile, una diversa ripartizione delle competenze tra gli attuali Servizi Bilancio e contabilità e Programmazione e controllo nonché una diversa distribuzione delle unità di personale in dotazione.

Quanto premesso ha portato a modificare l'articolazione dell'Amministrazione Centrale disposta con DDG n. 571/2016 del 22 giugno 2016, con l'emanazione dei DDG n. 242 del 24 marzo 2017 (Allegato Ob.6/File 01 e 02), e n. 311/2017 del 7/04/2017 (Allegato Ob.6/File 03 e 04).

Viterbo, 6 aprile 2018

Firmato
Prof. Vincenzo Sforza