

RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO AL BILANCIO 2016

La presente relazione accompagna il bilancio di Ateneo 2016, adottato ai sensi dell'art 6 del vigente Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, emanato con D.R. n. 875/2013 del 03.10.2013.

La relazione è articolata in quattro paragrafi; nel primo paragrafo viene illustrato il quadro normativo in cui si inserisce il bilancio 2016; nel secondo paragrafo viene effettuata una ricognizione sul conseguimento degli obiettivi relativi all'anno 2015; nel terzo paragrafo sono illustrati gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le singole attività ad essi connesse; nel quarto paragrafo sono esposti, in maniera sintetica, gli elementi più qualificanti dello schema del nuovo bilancio, accompagnati da alcune indicazioni numeriche e percentuali.

1. IL QUADRO NORMATIVO

Il Bilancio 2016 si colloca in un contesto normativo caratterizzato, da un canto, dall'assetto ormai consolidato che scaturisce dalla legge 240/2010 e dai relativi decreti attuativi, dall'altro, da una serie di disposizioni specifiche per l'ordinamento universitario contenute nella Legge di stabilità 2015 (FFO, proroga blocco contrattazione e incrementi stipendiali, assunzioni, ricollocamento personale delle province, razionalizzazione società partecipate, *split payment* etc.) nonché in successivi provvedimenti normativi intervenuti nel corso del 2015 tra cui anche quelli diretti a tutte le altre pubbliche amministrazioni (es. in materia di Codice amministrazione digitale, di anticorruzione, di contratti di lavoro, di organizzazione delle pubbliche amministrazioni e di dirigenza, etc.).

Senza entrare nel dettaglio dei singoli provvedimenti normativi, in linea generale, va rilevato che il quadro normativo degli ultimi anni si è arricchito di disposizioni normative volte a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione, soprattutto nei confronti degli utenti finali.

Deve essere, tuttavia, evidenziato che gli interventi si sono succeduti attraverso una stratificazione continua di norme che hanno prodotto un generale sovraccarico di adempimenti per le amministrazioni con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. Da più parti è segnalata l'esigenza di ricondurre gli interventi e le singole azioni all'interno di una logica integrata con effetti di semplificazione e di alleggerimento sul fronte degli adempimenti.

In questa prospettiva il trasferimento nel 2013 all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università ha segnato, ad esempio, un passaggio importante nella direzione sopra prospettata, atteso che tiene soprattutto conto della specificità del comparto universitario.

Le Linee guida predisposte dall'ANVUR rappresentano un primo tassello poiché il documento fornisce indicazioni operative agli Atenei per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione ed integrazione nel rispetto dell'autonomia riconosciuta alle

Università dall'art.33 della Costituzione e tenuto anche conto del ruolo rinnovato dei Nuclei di valutazione, nella loro veste di Organismi indipendenti di valutazione (OIV).

Il Piano previsto dall'ANVUR, di cui si dirà più avanti, racchiude al proprio interno, secondo una logica di integrazione, il Piano della *performance*, quello per la Prevenzione della corruzione e quello della Trasparenza.

Di questi giorni è il varo della legge di stabilità 2016.

Della legge di stabilità 2016 si segnalano le disposizioni di principale interesse per le Università che si leggono nelle ultime versioni disponibili del disegno di legge.

Al fine di accrescere l'attrattività e la competitività del sistema universitario italiano a livello internazionale, nel rispetto dell'autonomia degli atenei, il fondo per il finanziamento ordinario delle università statali è incrementato di 38 milioni di euro nell'anno 2016 e di 75 milioni di euro a decorrere dall'anno 2017, per finanziare chiamate dirette per elevato merito scientifico. Il finanziamento è destinato al reclutamento di professori universitari di prima e di seconda fascia per chiamata diretta nel rispetto di specifici criteri volti a valorizzare l'eccellenza e la qualificazione scientifica dei candidati.

Al fine di sostenere l'accesso dei giovani alla ricerca, l'autonomia responsabile delle università e la competitività del sistema universitario italiano a livello internazionale, il fondo per il finanziamento ordinario delle università statali è incrementato di 47 milioni di euro per l'anno 2016 e di 50,5 milioni di euro a decorrere dall'anno 2017, per l'assunzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il conseguente eventuale consolidamento nella posizione di professore di seconda fascia.

E', inoltre, prevista, per le università con situazione finanziaria solida (indicatore delle spese di personale inferiore all'80%), l'assunzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, senza che a queste siano applicate le limitazioni da *turnover*. Resta fermo quanto disposto dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49 e dal DPCM 31 dicembre 2014 con riferimento alle facoltà assunzionali del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

In considerazione dell'adozione del bilancio unico di Ateneo, il fabbisogno finanziario programmato per l'anno 2016 è determinato incrementando del 3 % il fabbisogno programmato per il 2015.

La legge prevede l'incremento di 5 milioni di euro annui, a decorrere dal 2016, del Fondo integrativo statale per la concessione di borse di studio agli studenti universitari.

Alcune disposizioni prevedono misure di sostegno per la ricerca scientifica e tecnologica. Nello specifico si allarga la tipologia dei soggetti ammissibili agli incentivi prevedendo, tra l'altro, anche società composte da professori e ricercatori ed altri enti pubblici che operano in alcuni settori della ricerca e si inserisce, tra le attività ammesse all'intervento di sostegno, anche quella industriale, di sviluppo precompetitivo e di diffusione di tecnologie.

Sono presenti, altresì, disposizioni in materia di contrattazione collettiva

nazionale e integrativa e di incrementi stipendiali del personale in regime di diritto pubblico. Si ricorda, al riguardo, che la Corte costituzionale, con la sentenza 178/2015, si è espressa sulla costituzionalità delle norme temporanee di contenimento della spesa per il personale delle Pubbliche amministrazioni, disposte dall'articolo 9, commi 1, 2-bis, 17, primo periodo, e 21, ultimo periodo, del D.L. 78/2010 e dall'articolo 16, comma 1, lettere b) e c) del D.L. 98/2011, più volte prorogate, per effetto delle quali è stata bloccata la contrattazione collettiva e sono stati posti limiti all'incremento della retribuzione nel lavoro pubblico. Con la sentenza, la Corte ha dichiarato l'illegittimità costituzionale sopravvenuta del regime del blocco della contrattazione collettiva per il lavoro pubblico, quale risultante dalle norme impugnate e da quelle che lo hanno prorogato, in sostanza ritenendo valido il criterio dell'equilibrio di bilancio (di cui all'articolo 81 Costituzione), ma solo temporaneamente. In relazione a ciò, la Corte ha salvato le norme che fino al 31 dicembre 2014 hanno bloccato i trattamenti individuali dei lavoratori pubblici e ha considerato illegittime quelle (reiterate più volte, tanto da assumere, secondo la Corte, un carattere strutturale e non più contingente) relative al blocco della contrattazione collettiva. Gli oneri per i rinnovi contrattuali per il triennio 2016-2018, nonché quelli derivanti dalla corresponsione dei miglioramenti economici a professori e ricercatori universitari, sono posti a carico dei rispettivi bilanci ai sensi della normativa vigente. E' previsto, inoltre, lo sblocco degli scatti dei docenti, che si rammenta, avverrà a seguito di procedure selettive; è prevista, al riguardo, un'assegnazione straordinaria di 25 milioni nel 2016 e 30 milioni nel 2017. Questa circostanza desta particolari preoccupazioni per la sostenibilità della spesa di personale dell'Ateneo nei prossimi anni.

Sul fronte del sistema di contabilità, già in uso presso gli Atenei, è in corso di adozione il decreto interministeriale – *Schemi di budget economico e degli investimenti* previsto dall'art.1,c. 2, lettera a) e b) del D.lgs.18/2012 che consente la completa attuazione del sistema stesso. Con nota prot. 11771 del 08.10.2015 il Ministero ha trasmesso la bozza di decreto e il contenuto minimo della Nota illustrativa al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio ed al bilancio unico di ateneo di previsione triennale che sarà contenuta nel Manuale tecnico operativo in fase di adozione.

In merito al sistema di ripartizione del FFO, si richiama brevemente la normativa vigente che prevede che la quota del Fondo per il finanziamento ordinario delle università destinata alla promozione e al sostegno dell'incremento qualitativo delle attività delle università statali e al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, di cui all'articolo 2 del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, è determinata in misura non inferiore al 20 per cento per l'anno 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2 per cento e fino ad un massimo del 30 per cento. Di tale quota, almeno tre quinti sono ripartiti tra le università sulla base dei risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e un quinto sulla base della valutazione delle politiche di reclutamento, effettuata a cadenza quinquennale dall' ANVUR. I mezzi finanziari destinati dallo Stato per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario sono confluiti nel

Fondo per il finanziamento ordinario (art. 6 del cosiddetto 'decreto del fare' - D.L. 21 giugno 2013, n.69, convertito con modificazioni nella Legge 9 agosto 2013, n. 98 rubricato "*Semplificazione del sistema di finanziamento delle università e delle procedure di valutazione del sistema universitario*").

Alle predette disposizioni del 'Decreto del fare' si affiancano quelle del D.M. 15 ottobre 2013, n. 827. In particolare l'art. 5 del decreto delinea la programmazione finanziaria per il triennio 2013/2015 prevedendo le voci del Finanziamento statale (F.F.O. + Programmazione triennale). Al netto della quota destinata alla programmazione e a interventi specifici (totale max 5% del totale F.F.O.), alla quota relativa alla didattica, espressa attraverso il cosiddetto Costo *standard* per studente 'regolare' e ai risultati della didattica, corrisponde una percentuale che va da un minimo del 75% a un massimo dell' 85%; alla quota della ricerca, espressa attraverso i risultati della ricerca e la valutazione delle politiche di reclutamento, corrisponde una percentuale pari a max 14,4%. Il costo *standard* unitario di formazione è stato introdotto dall'art.5, c.4, lettera f) della Legge 240/10 e dall'art 2, comma 1, lettera d) del D.lgs 49/2012. Le norme richiamate prevedono la correlazione della parte di risorse non assegnate ai sensi dell'art. 2 del D.L.180/2008, convertito nella Legge 1/2009 al costo *standard* unitario di formazione. L'art. 8 del D.lgs. 49/2012 definisce il costo *standard* per studente come '*Il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenuto conto della tipologia di corso di studio, delle dimensioni dell'Ateneo e dei differenti contesti economici territoriali e infrastrutturali in cui opera l'Università*'.

Per quanto riguarda i decreti annuali connessi al FFO e al reclutamento, il Sistema universitario è in attesa dell'adozione di due decreti di particolare rilevanza strategica per gli Atenei: il Decreto di riparto del FFO 2016 e il DPCM concernente l'assegnazione dei punti organico per il 2016.

In merito non si può non rilevare ancora una volta l'estrema difficoltà da parte degli Atenei di adottare le proprie politiche di programmazione in un quadro normativo e finanziario incerto, oltre che complesso. Anche per quest'anno si approva il bilancio per l'esercizio 2016 senza essere in possesso di tutti gli elementi di base fondamentali e necessari per pianificare con certezza gli obiettivi e le attività connesse

Per queste ragioni si intende confermare anche per questo bilancio un approccio caratterizzato, da una parte, dall'esigenza di garantire nei prossimi anni la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo nonché il rispetto dei parametri previsti dalla norma in materia di spesa di personale, dall'altra di continuare ad investire nella didattica e nella ricerca nonché nei servizi ad esse correlati, che rappresentano la linfa vitale per la nostra Università.

Prima di passare ad esaminare gli obiettivi strategici 2016, occorre illustrare in maniera sintetica le attività realizzate nel 2015 per il conseguimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione per il 2015.

2. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2015

2.1. Le linee di intervento di carattere strumentale

2.1.1 L'ordinamento interno

In merito all'ordinamento interno nel corso del 2015 sono stati emanati i seguenti Regolamenti:

- "Regolamento d'Ateneo per la stipula degli accordi internazionali e l'accesso ai fondi per la mobilità" (D.R. n. 496/15 del 13.05.2015)
- "Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia dell'Università della Tuscia" (D.R. n. 607/15 del 18.06.2015)
- "Regolamento per la concessione degli spazi del San Carlo" (D.R. n. 608/15 del 18.06.2015)
- "Regolamento per il funzionamento del Dipartimento DEIM" (D.R. n. 693/15 del 07.07.2015)
- Regolamenti didattici DEIM - "Economia aziendale L-18" - "Ingegneria industriale L-9" - "Scienze politiche e delle Relazioni internazionali L-36" - "Amministrazione, finanza e controllo LM-77" - "Marketing e qualità LM-77" (D.R. n. 726/15 del 15.07.2015)
- "Regolamento Dipartimento DAFNE" (D.R. n. 788/15 del 06.08.2015)
- "Regolamento del Dipartimento DISTU" (D.R. n. 883/15 del 21.09.2015)
- Regolamenti didattici DISTU - "Lingue e culture moderne L11" - "Lingue e culture per la comunicazione internazionale LM37" - "Comunicazione pubblica, politica e istituzionale LM59" - "Giurisprudenza LMG01" (D.R. n. 1032/15 del 02.11.2015)

Inoltre, si è provveduto alla modifica di:

- "Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità" (D.R. n. 143/15 del 12.02.2015)
- "Manuale di Amministrazione" (D.R. n. 147/15 del 12.02.2015)
- "Regolamento di Ateneo per il conferimento degli assegni per la collaborazione ad attività di ricerca" (D.R. n. 233/15 del 09.03.2015)
- "Regolamento in materia di accesso all'impiego e mobilità del personale tecnico-amministrativo" (D.R. n. 661/15 del 01.07.2015)
- "Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione del personale tecnico-amministrativo" (D.R. n. 789/15 del 06.08.2015).
- "Regolamento Generale di Ateneo" (D.R. n. 760/15 del 29.07.2015)
- "Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240" (D.R. n. 787/15 del 06.08.2015)

Sono stati, altresì, predisposti i testi per le seguenti proposte regolamentari, da sottoporre agli Organi di Governo nelle prossime sedute utili.

Regolamento per l'autorizzazione degli incarichi esterni

Regolamento per l'incentivo alla progettazione

Regolamento per il fondo economale

Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti

Regolamento per le agevolazioni per le iscrizioni dei dipendenti

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

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

e l'aggiornamento normativo e giurisprudenziale agli Uffici, offre consulenza giuridica sia alle strutture dell'Amministrazione centrale sia a quelle periferiche. L'assistenza giuridica, prestata mediante pareri alle Strutture dell'Ateneo, 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.

Nel corso del corrente anno l'attività stragiudiziale di recupero crediti, svolta dall'Avvocatura, ha condotto all'incameramento di somme corrispondenti a un importo complessivo di € 508.000,00. In particolare, i predetti recuperi hanno riguardato le somme rimaste insolute a seguito della conclusione di numerose attività di ricerca o di consulenza svolte dalle Strutture dipartimentali nei confronti di Ministeri ed altri Enti pubblici o privati.

Sono stati presentati all'Agenzia delle Entrate n. 6 ricorsi con istanza di riesame, dei quali 2 sono stati accolti *in toto* mentre i restanti 4 hanno consentito la riduzione del 40 % delle sanzioni per omesso o tardivo versamento delle Tasse di concessione governativa.

2.1.2 L'organizzazione

Nel 2015, a seguito delle elezioni svoltesi in data 22 e 23 aprile, sono state nominate le rappresentanze studentesche nei diversi Organi di governo e collegiali di Ateneo (decreto rettorale n. 293/2015 del 20 marzo 2015). In particolare, le elezioni hanno riguardato: il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Nucleo di Valutazione, la Consulta degli studenti (con successiva nomina del suo Presidente), il Comitato per lo Sport Universitario e i diversi Consigli di Corso di studio.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 28 aprile 2015, assunta su conforme proposta del Senato Accademico, è stata stabilita la soppressione, a far data dal 1° novembre 2015, del Dipartimento di Scienze dei Beni Culturali, in applicazione dell'art. 16, c.3 del Regolamento Generale di Ateneo. La deliberazione si è resa necessaria in considerazione del fatto che, a far data dal 1 gennaio 2012, il Dipartimento non risultava più rispondente al requisito dimensionale di cui all'art.16, c.1, del Regolamento Generale di Ateneo. I docenti del Disbec sono afferiti ai Dipartimenti Distu, Disucom e Dibaf, a decorrere dall'a.a. 2015/2016 (delibera del Senato Accademico del 26 giugno 2015). I corsi di studio sono attualmente interdipartimentali e hanno come dipartimenti di riferimento il Dibaf, il Distu e il Disucom. La nuova organizzazione non ha generato un impatto negativo sull'attrattività dei corsi di studio, che anzi, anche per via dell'azione di sostegno dell'Ateneo in termini di comunicazione e promozione, ha visto un maggiore interesse degli studenti per i corsi dell'area, già dimostrato dal numero di domande presentate al corso a ciclo unico di Conservazione e restauro dei beni culturali.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 ottobre è stata varata una ulteriore riorganizzazione del Sistema Bibliotecario prevedendo un unico Centro di Spesa, denominato CAB. Questo processo è finalizzato a rendere più efficiente e funzionale il servizio. Nel 2015 è stato posto, sul

budget assegnato alle Biblioteche, uno specifico vincolo di destinazione da parte del CdA per l'acquisto delle risorse bibliografiche essenziali per la ricerca.

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

- Prof. Leonardo Varvaro (decreto rettorale n. 459/15 del 5.5.2015) - Delegato del Rettore per la cooperazione internazionale con i Paesi in via di sviluppo.
- Prof.ssa Tiziana Laureti (decreto rettorale n. 460/15 del 5.5.2015) - Delegato del Rettore per il *placement* universitario e rapporti con le imprese e per le iniziative connesse al monitoraggio e all'analisi statistica dei processi formativi dell'Ateneo.
- Prof. Gino Roncaglia (decreto rettorale n. 461/15 del 5.5.2015) - Delegato del Rettore per le attività volte al rafforzamento dei processi di digitalizzazione della didattica, attraverso tecnologie *web* e multimediali, e di fruizione della didattica a distanza attraverso sistemi di *e-learning*.
- Prof.ssa Alba Graziano (decreto rettorale n. 462/15 del 5.5.2015) - Delegato del Rettore per le linee di indirizzo e le attività finalizzate e correlate alla progettazione e al coordinamento di percorsi metodologico-didattici in modalità *Content and Language Integrated Learning* (CLIL).
- Prof. Edoardo Chiti (decreto rettorale n. 463/15 del 5.5.2015) - Delegato del Rettore per le relazioni internazionali dell'Ateneo.

Inoltre, con decreto rettorale n. 962/15 del 15.10.2015, il Dott. Alessio Maria BRACCINI è stato nominato Referente del Rettore per le funzioni di indirizzo e di coordinamento in materia di sistemi informativi di Ateneo.

Sono proseguite le procedure correlate alla riorganizzazione del personale, già avviata nel 2014 per quel che riguarda le strutture dell'Amministrazione Centrale. Nel 2015 si è provveduto a garantire la riorganizzazione del personale presso le strutture decentrate: in particolare, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 marzo 2015 sono state definite le dotazioni di personale dell'area biblioteche ed elaborazione dati delle Biblioteche e dei Dipartimenti; in data 21 maggio 2015 sono state fissate le dotazioni di personale tecnico ai Dipartimenti. Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 ottobre 2015 sono state aggiornate le dotazioni di personale amministrativo dei Dipartimenti. Sono seguite le assegnazioni del personale alle strutture, previo bando di mobilità.

2.1.3 Quadro contabile

Sono stati pienamente rispettati i parametri di bilancio previsti dalla normativa nazionale per le Università, pur nell'ambito di una prospettiva di crescita e sviluppo dell'Ateneo.

Anche il bilancio consuntivo 2014, approvato nel 2015, ha registrato, come l'anno precedente, un rilevante avanzo non vincolato, pari 3.674.000,00 di euro.

Si è raggiunto un obiettivo straordinario nell'assegnazione del FFO 2015: a fronte di un decremento del FFO costante e strutturale, per via delle nuove norme sul costo *standard*, nell'esercizio 2015 il FFO è stato superiore di circa

1,2 milioni di euro rispetto alla previsione prudenziale iscritta in sede di bilancio di previsione, grazie al miglioramento dei risultati della didattica nell'anno accademico 2013-2014.

Inoltre, l'Ateneo è rimasto sempre al di sotto della fatidica quota dell'80% (rapporto costi del personale/entrate), parametro importantissimo che impatta fortemente sulle politiche di reclutamento in quanto determina la possibilità di una ulteriore distribuzione di punti organico, rispetto a quella di base (30%) prevista dall'attuale normativa. Alla fine del 2015, per via di una attenta e rigorosa politica finanziaria, nonostante le assunzioni del 2014, molto probabilmente il risultato finale del bilancio vedrà ancora questo rapporto al di sotto dell'80%, seppur di poco.

È stata attuata una politica di tagli molto rigorosa, anche se sofferta, ma che ha prodotto risultati. È stato raggiunto un punto di equilibrio tra contenimento della spesa, che ha riguardato le spese comprimibili, anche mediante sistemi di razionalizzazione degli acquisti e rafforzamento dei servizi, e maggiori disponibilità di risorse per la didattica, per la ricerca e per l'innovazione. Questa politica è stata seguita e condivisa con successo anche dai centri di spesa decentrati, pur con qualche difficoltà iniziale dovuta a un radicale cambiamento metodologico; senza questa sinergia unitaria non sarebbe stato possibile ottenere i suddetti risultati.

Il Collegio dei revisori, in occasione dell'approvazione del bilancio consuntivo, ha avuto modo di rilevare formalmente (verbale n.9 del 16/7/2015) che *"il risultato positivo è stato ottenuto dall'Ateneo attraverso una politica strategica di contrazione delle spese, di oculata gestione delle risorse disponibili, di una rinnovata attenzione per gli studenti, sia per aumentare il numero della popolazione studentesca, sia per limitare l'abbandono. Questa politica ha contribuito ad alimentare un circolo virtuoso, che ha visto nell'assegnazione di una maggiore quota di FFO nel 2015 il risultato più significativo. Il Collegio ritiene infine apprezzabile l'approccio costruttivo dimostrato nella realizzazione degli interventi di ottimizzazione delle procedure e dei rapporti dei singoli dipartimenti, interventi stabiliti anche sulla base delle analisi effettuate dalla unità di Audit interno"*.

Nel definire il quadro contabile occorre doverosamente menzionare il processo di introduzione della contabilità economico-patrimoniale, resa obbligatoria per le Università a partire dal 1 gennaio 2015. Come insegna la prassi delle amministrazioni che prima degli Atenei sono state chiamate a riformare i propri bilanci in senso *accrual* – ovvero nel corso degli anni '90 le aziende sanitarie, le camere di commercio, gli enti pubblici non economici, ecc., e più recentemente gli enti in sperimentazione ai sensi del D.Lgs. 118/2011 – l'implementazione richiede un impegno pluriennale, dovendo intervenire sui processi interni delle amministrazioni, sulla loro organizzazione, sulle persone che a vario titolo giocano un ruolo chiave nella gestione delle risorse; pertanto, il processo di cui si parla va ben oltre il semplice cambiamento dell'architettura contabile dell'Ateneo.

Nel corso del 2015 la nostra Università ha lavorato in continuità con gli esercizi precedenti, ed in particolare con il 2014, in cui erano stati individuati i principali fattori di criticità della fase di *start up*. Dopo aver riscontrato un *gap* nella cosiddetta *"IT capacity"*, è stata selezionata una nuova piattaforma

contabile (sistema *EASY*), che entrerà in funzione, dopo aver completato l'intero *iter* di *setup*, comprendente la formazione del personale (già svolta nel mese di novembre) e la migrazione dati dalla piattaforma sinora in uso (in corso di completamento), a partire dal 1 gennaio 2016. Il nuovo applicativo, oltre a possedere caratteristiche che lo rendono maggiormente flessibile e funzionale rispetto a quello precedente, determinerà anche un consistente risparmio di risorse per l'amministrazione. A titolo esemplificativo, la piattaforma *EASY* permette – a differenza del sistema CIA/COEP – di gestire il *budget* economico autorizzatorio ed il *budget* degli investimenti, dando la possibilità di realizzare il controllo contabile *ex-ante* del rispetto dei *target* programmati, sino ad oggi garantito – con un maggior dispendio di risorse umane ed economiche – in modo extra-contabile. La procedura *EASY* consente anche di monitorare i flussi di tesoreria a livello di singolo centro di responsabilità, aspetto non permesso dal sistema CIA/COEP, in cui quei flussi risultano centralizzati, determinando una maggiore complessità nell'uso, da parte dei Dipartimenti, delle risorse finanziarie disponibili.

Sul piano tecnico, nel 2015 è stato effettuato l'aggiornamento degli inventari e, per i beni ammortizzabili, dei fondi di ammortamento; è stata avviata l'opera di riconciliazione dei saldi di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2014, definiti in regime di contabilità finanziaria, con i corrispondenti saldi patrimoniali al 1 gennaio 2015, in ossequio al principio della competenza economica. Tale opera sarà completata non appena saranno rese definitive le indicazioni dello specifico manuale tecnico-operativo, di cui all'art. 8 DI MIUR-MEF del 14 gennaio 2014, n. 19, sinora presentato in via preliminare per la consultazione pubblica. Sono state predisposte le tabelle e le istruzioni utili per la determinazione da parte dei Dipartimenti dei ratei e risconti su progetti e contributi pluriennali di ricerca; si è svolta, inoltre, una prima attività di determinazione di rischi ed oneri futuri. E' stato effettuato il riallineamento del piano dei conti economico e finanziario rispetto agli schemi di stato patrimoniale, conto economico e *budget* previsti dal Miur.

In merito alle attività sui processi amministrativo-contabili, sono state realizzate attività preparatorie per la formalizzazione delle procedure relative a particolari voci di bilancio (cespiti, fondi rischi ed oneri futuri, ratei e risconti su progetti e ricerche in corso, etc.), tenuto conto dei più recenti principi contabili approvati per gli Atenei e della versione preliminare del manuale tecnico-operativo che sarà approvato dal Miur; è stata garantita l'integrazione delle procedure amministrativo-contabili con quelle in essere per la gestione della qualità.

2.2 Le missioni istituzionali

2.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

L'*iter* per la progettazione dell'offerta formativa per il 2015-2016 ha preso avvio attraverso lo strumento dei tavoli di lavoro, in particolare con Direttori o delegati dei dipartimenti e dei corsi di studio. E' stata individuata subito come obiettivo prioritario la necessità di razionalizzare l'offerta formativa su precisi criteri: ottimizzazione della docenza disponibile, attrattività dei corsi anche

sulla base del *trend* registrato negli ultimi anni, introduzione del concetto di filiera formativa; conseguentemente è stata evidenziata l'esigenza di procedere, da una parte, a escludere eventuali sovrapposizioni, dall'altra, a costruire percorsi formativi completi, anche valorizzando specificità ed eccellenze presenti in Ateneo nonché introducendo forme mirate di incentivazione.

L'introduzione del criterio del "costo *standard* di formazione per studente in corso" ha contribuito a sottolineare il ruolo determinante che le *performance* legate alla didattica hanno e avranno negli anni in misura sempre maggiore nell'assegnazione del FFO. E' nata così l'esigenza dell'analisi dei dati sul profilo della popolazione studentesca dell'Ateneo per l'ultimo triennio. Grazie al costante rapporto con l'ufficio sistemi per la gestione e l'analisi dei dati, è stato possibile individuare, sia per le LT sia per le LM, un valore medio di ore *standard* per studente regolare ponderato, valore che ha permesso di sintetizzare in una tabella le prestazioni didattiche dei singoli corsi.

Su questa base, Senato e CdA hanno accolto la proposta di procedere alla progettazione dell'offerta formativa per il 2015-2016 in conformità con quattro criteri: 1) attrattività dei corsi 2) rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza 3) rispetto dei requisiti relativi al calcolo delle ore di didattica massima sostenibile dall'Ateneo (DID 36.000 ore complessive, al netto del fattore correttivo Kr) 4) promozione di intese interdipartimentali, anche in vista di nuove proposte di attivazione volte a rafforzare l'attrattività dell'offerta complessiva dell'Ateneo. Si è così potuto procedere a una effettiva revisione dell'offerta formativa, anche attraverso la chiusura o l'accorpamento di corsi di studio esistenti che presentavano *performance* non positive nell'ultimo triennio, o in presenza di intese interdipartimentali volte all'istituzione di nuovi corsi di studio.

A tal fine sono stati realizzati una fitta serie di incontri con i Direttori dei Dipartimenti e sono stati organizzati tavoli di lavoro interdipartimentali, costituiti da delegati dei Dipartimenti interessati all'attivazione di nuovi percorsi formativi, alla rimodulazione o all'accorpamento di corsi preesistenti. E' stato, inoltre, istituito un tavolo di lavoro per valutare una riduzione del rapporto ore di didattica frontale/CFU, in vista di un allineamento con il rapporto ore/CFU previsto nella maggior parte delle università italiane, in particolare per i settori umanistici. Dal tavolo è emersa l'indicazione, accolta da Senato e Consiglio di Amministrazione, di conservare il rapporto 8 ore/CFU per le discipline di area scientifica e di portare il rapporto da 7.5 a 6 ore/CFU per le discipline di area umanistica, nel rispetto delle differenti esigenze dei corsi di studio afferenti alle due aree.

Al termine, a fine maggio 2015:

- sono stati attivati 15 CdL, dei quali due con sede decentrata a Cittaducale e a Civitavecchia, 13 CdL magistrale, 2 CdL magistrale a ciclo unico
- sono stati attivati tre corsi di nuova istituzione, il CdL magistrale in Ingegneria meccanica, il CdL interateneo, in convenzione con Sapienza l'Università di Roma, in Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente, il CdL in Scienze della montagna, con sede a Cittaducale

- sono stati disattivati il CdL Scienze e tecnologie per la conservazione delle foreste e della natura, con sede a Cittaducale, e il CdL in Scienze forestali e ambientali

- sono stati rimodulati, spesso in modo sostanziale, talora anche con cambio di denominazione, 9 CdL e 8 CdL magistrale

- 2 CdL e 2 CdL magistrale sono stati in particolare attivati con il concorso di più di un Dipartimento

- è stata garantita la sostenibilità della didattica, con una sensibile riduzione della DID per un totale di 41.813 ore.

Un supporto costante e imprescindibile è stato fornito dall'Amministrazione, in particolare dall'ufficio offerta formativa e segreteria studenti e dall'ufficio sistemi per la gestione e l'analisi dei dati. In particolare, al fine di favorire una corretta e razionale progettazione degli interventi correttivi sull'architettura complessiva dell'offerta didattica, è stata garantita un'intensa attività di rilevazioni statistiche sulle *performance* dei corsi di studio, con particolare riguardo anche al fenomeno degli abbandoni. Il nuovo Portale dei monitoraggi sui risultati dei percorsi formativi, di cui si parlerà avanti, offre un quadro aggiornato e in tempo reale sulle *performance* didattiche a livello di Ateneo, dipartimento e corsi di studio (rinunce, trasferimenti, abbandoni, numero di cfu erogati, etc.).

Sono cresciute le immatricolazioni e le iscrizioni: nel 2014-2015 rispetto all'anno accademico precedente l'incremento è stato pari al 2,39% per le immatricolazioni e al 3,12% in totale, un dato significativo soprattutto in rapporto al negativo *trend* nazionale.

L'offerta formativa *post-lauream* erogata nel 2015 è completata da 5 corsi Master, di cui n. 3 di primo livello e n. 2 di secondo livello.

Sempre nell'ambito della didattica, ma in stretto nesso con la ricerca, va evidenziato l'eccellente lavoro svolto nella progettazione e nell'implementazione del terzo livello della formazione, quello dei dottorati. L'Ateneo ha avviato sei corsi di dottorato di ricerca, tutti accreditati dall'ANVUR con una valutazione eccellente, che pone l'Ateneo al sesto posto nazionale. Va anche evidenziato l'ottimo contributo fornito da gran parte dei Dipartimenti che hanno messo a disposizione borse di studio su fondi esterni, consentendo così, con il co-finanziamento dell'Ateneo, l'avvio di tutti i corsi.

Nel 2015 sono proseguite le attività connesse al Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento del sistema universitario (AVA), previsto dal D. Lgs. 19/2012; il Presidio di Qualità ha svolto un ruolo di supporto e accompagnamento nei confronti delle strutture sovrintendendo al corretto funzionamento del Sistema di qualità. Ha svolto specifici compiti di monitoraggio e controllo connessi alla redazione dei documenti ANVUR approntando specifiche 'procedure operative' utili per la predisposizione del Rapporto di riesame, della scheda Sua CdS e della Relazione delle Commissioni paritetiche. I Responsabili dell'Assicurazione della Qualità, sotto il Coordinamento del Presidio di Qualità, hanno portato a termine la compilazione del Rapporto di riesame annuale, avente per oggetto i corsi conclusi nell'a.a. 2014/15. Tale rapporto, anche sulla base delle osservazioni formulate dalle relazioni predisposte dalle Commissioni Paritetiche, ha lo scopo di verificare l'adeguatezza del Corso rispetto agli obiettivi di apprendimento che il

Dipartimento si è posto, la corrispondenza tra gli obiettivi e i risultati e l'efficacia del modo con cui il Corso è gestito. Include la ricerca delle cause di eventuali risultati insoddisfacenti, al fine di adottare tutti gli opportuni interventi di correzione e miglioramento.

L'Ateneo ha presentato l'autocandidatura per ricevere, presso le proprie strutture, la Commissione di Esperti della Valutazione, nominata dall'ANVUR, per l'accreditamento periodico per l'anno 2015, che avrà durata quinquennale. Le CEV sono state presenti in Ateneo la prima settimana di dicembre ed hanno fornito una valutazione complessivamente positiva. È stata apprezzata la linea strategica dell'Ateneo verso la qualità, definita in modo chiaro ed univoco, l'impostazione tecnica del sistema ed il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo, degli studenti e di buona parte del personale docente, mentre dovrà essere operato un ulteriore sforzo per assicurare un maggiore coinvolgimento delle strutture periferiche.

Il Rettore nelle Linee guida generali di Ateneo, diramate a luglio 2015, ha fornito alle strutture didattiche specifici indirizzi in materia di offerta formativa funzionali alla programmazione 2016/2017, che saranno diffusamente esposti nei paragrafi 3.1 e 3.3.1. Il Senato e il Consiglio di Amministrazione nelle sedute di ottobre hanno specificato i predetti indirizzi del Rettore. Il Rettore con nota prot. 170 del 16 novembre ha fornito ai Dipartimenti indicazioni in merito alla progettazione di nuovi corsi per l'a.a. 2016/2017, previa delibera del Senato Accademico.

È stato istituito nel corso del 2015 il Labform, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, presieduto dal delegato per i TFA, Prof. Felice Grandinetti. Il Laboratorio intende proporsi 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. L'obiettivo prioritario, nella prima fase, è stato quello di lavorare in profondità sull'analisi delle competenze degli studenti in uscita dalla scuola superiore, in modo da organizzare azioni volte a prevenire le difficoltà rilevate nei primi anni dei percorsi formativi e a ridurre i tassi di ritardo e abbandono.

Sempre sul versante dei rapporti con le scuole, l'Ateneo ha attivato corsi PAS e TFA in molte classi di insegnamento; i corsi hanno avuto complessivamente circa 570 iscritti, la quasi totalità dei quali ha concluso con successo le procedure di abilitazione. L'erogazione della didattica PAS e TFA ha visto il coinvolgimento di quasi tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, che hanno efficacemente lavorato in piena sinergia con le scuole, così da garantire percorsi di elevata qualità e di piena soddisfazione degli iscritti in coordinamento costante con gli altri Atenei del Lazio.

È stata stipulata una convenzione, di recente rinnovata, con l'INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) di Firenze, dalla quale si attende un positivo riscontro anche in ambiti diversi da quelli strettamente connessi con i PAS e i TFA.

Sono state riavviate, sotto la guida del Delegato Prof.ssa Alba Graziano, le attività finalizzate al CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) e la conseguente formazione e certificazione delle competenze degli insegnanti;

l'Ateneo ha partecipato con successo al bando MIUR, risultando vincitore di ben quattro progetti.

L'Ateneo ha proseguito la stipula di convenzioni con le altre Pubbliche Amministrazioni per l'iscrizione dei dipendenti delle p.a. 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.

2.2.2. Sviluppo della ricerca

Le attività connesse allo sviluppo della ricerca sono state coordinate dalla Commissione Ricerca di Ateneo. La CRA ha svolto compiti istruttori e propositivi nei confronti degli Organi di Governo sulle questioni riguardanti la ricerca scientifica, anche ai fini della ripartizione delle relative risorse.

Al riguardo si evidenzia che il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, ha destinato, nel bilancio 2015, 60.000 euro per finanziare progetti di ricerca. L'entità del fondo, sia pur esigua per le note ristrettezze di bilancio, ha un forte valore simbolico per l'inversione di tendenza rispetto agli ultimi anni. Il fondo è destinato ai seguenti interventi:

- linea A di 50.000,00 Euro, ripartita dal Consiglio di Amministrazione, sentita la Commissione Ricerca, tra i soggetti che abbiano presentato un progetto di ricerca della durata di 1 anno. Tale ripartizione avverrà nel rispetto dell'importo totale attribuito a ciascuno dei 6 Dipartimenti di Ateneo calcolato tenendo conto dell'indicatore IRFD della VQR 2004-2010 (peso: 0.5) e della numerosità degli afferenti (peso: 0.5);
- linea B di 10.000,00 Euro, assegnata dal CdA, sentita la Commissione Ricerca, a 2 progetti di ricerca, 1 della macroarea scientifica-tecnologica ed 1 della macroarea umanistico-sociale, ciascuno dell'importo di 5.000 Euro e della durata di 1 anno, che saranno selezionati tramite referaggio esterno all'Ateneo sulla base di criteri di valutazione stabiliti ex-ante.

La CRA è stata coinvolta, altresì, nella ripartizione del personale tecnico alle strutture dipartimentali esprimendosi sulla consistenza dei gruppi di ricerca individuati dai Dipartimenti.

Per quanto riguarda l'acquisizione di apparecchiature di uso comune, la CRA è stata incaricata dal Rettore di concorrere alla programmazione della acquisizione di apparecchiature da parte del Centro Grandi Attrezzature per le esigenze dell'Ateneo e di eventuali servizi forniti all'esterno. Tutto ciò a fronte di una assegnazione di fondi *ad hoc* del CdA (60.000,00 euro).

Il Centro ha attuato una politica tesa al recupero di alcuni strumenti localizzati in vari laboratori dell'Ateneo e ne ha acquisiti di nuovi per essere in grado di erogare servizi tecnologici di alto livello rivolti all'interno e all'esterno. In particolare, presso i laboratori della sezione di microscopia elettronica vi sono molti studenti provenienti dai diversi corsi di laurea per lo svolgimento di tesi di primo e secondo livello nonché per *stage* formativi e diversi dottorandi di ricerca. Inoltre, la sezione di microscopia elettronica del CGA ha tenuto diverse attività di orientamento a molte classi di studenti della scuola superiore.

La CRA ha svolto attività istruttoria sulla ripartizione dei fondi per assegni di ricerca. Il Consiglio di Amministrazione ha ripartito ai dipartimenti risorse per l'attivazione di n. 59 assegni (compresi i rinnovi).

Sono nati tre nuovi *spin-off*. Degno di nota è lo *spin-off* Spin8, che non solo ha ottenuto risultati lusinghieri in termini di apprezzamento complessivo conseguente alla partecipazione a mostre e fiere, ma ha ricevuto una valutazione ancora più lusinghiera dal mercato, visto che un investitore privato ha ritenuto di compiere un investimento molto importante nel capitale sociale, che ha portato a un incremento complessivo rilevante del valore della società.

È stato, inoltre, attuato un processo di analisi e razionalizzazione delle partecipazioni dell'Ateneo a società partecipate in attuazione delle disposizioni della Legge di stabilità in materia.

I Dipartimenti sono stati impegnati nella realizzazione degli 8 progetti di ricerca ammessi a finanziamento a seguito del bando regione Lazio PSR.

Tra le azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, l'Ateneo ha aderito al bando "*Coop Start up- Unicoop Tirreno*", iniziativa rivolta a gruppi composti da almeno 3 persone, in maggioranza con meno di 35 anni, che intendano costituire un'impresa cooperativa, per dare un contributo concreto, anche economico, allo sviluppo di idee imprenditoriali. Il bando è stato impostato con l'obiettivo di privilegiare le proposte che prevedono l'introduzione di innovazioni tecnologiche, organizzative o sociali con particolare riferimento agli ambiti considerati prioritari dall'Unione Europea (salute, sicurezza alimentare, agricoltura sostenibile, bio-economia, trasporti intelligenti e così via).

Nell'ambito del trasferimento tecnologico sono state depositate presso il CPVO 3 nuove varietà vegetali ed è in corso di deposito un brevetto relativo ad un nuovo antibiotico.

È stata completata, preceduta da una fase di sperimentazione alla quale ha partecipato il nostro Ateneo, la stesura delle schede SUA-RD; si tratta di un passaggio non solo dovuto e propedeutico al percorso di accreditamento che l'Ateneo sta affrontando con impegno, ma anche funzionale alla realizzazione di un sistema della ricerca di Ateneo che possa rendere evidenti le aree di eccellenza e quelle di sviluppo, anche con finalità di diffusione all'esterno dei risultati della ricerca. La compilazione della scheda SUA-RD ha coinvolto direttamente i Dipartimenti in un'attività di autovalutazione, confrontando i risultati della ricerca rispetto a quelli emersi nell'ultima VQR, e di programmazione di azioni di miglioramento, mediante la previa definizione di specifici obiettivi.

Nel corso del 2015 sono state stipulate/rinnovate numerose convenzioni per forme di collaborazione nella ricerca e autorizzate/rinnovate adesioni a Centri di ricerca, Consorzi e/o Fondazioni che hanno finalità connesse anche al trasferimento tecnologico; sono state, altresì, autorizzate numerose partecipazioni del nostro Ateneo in ATS per la partecipazione a bandi competitivi con *partner* pubblici e privati.

È stata rafforzata la collaborazione con la Camera di Commercio, dimostrata dai numerosi progetti comuni avviati e, in particolare, dalla partecipazione dell'Ateneo, con alcuni docenti, all'elaborazione dello studio sull'Economia della Tuscia. Si sono intensificate le relazioni, già di per sé

strette, con le altre Università, con gli ordini professionali, le associazioni datoriali e delle imprese, in particolare Unindustria e Federlazio, culminate nella recente partecipazione a iniziative progettuali comuni in vari ambiti.

Si è sviluppato in modo eccellente anche il rapporto istituzionale con la Regione Lazio, in diversi ambiti. Un particolare richiamo merita la stipula della convenzione tra Università della Tuscia e Arsiat, ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio, che promuove l'innovazione e lo sviluppo dell'agricoltura nel Lazio, finalizzata alla progettazione delle linee guida del nuovo PSR 2014-2020, sulla quale sono stati coinvolti tutti i Dipartimenti con competenze di ricerca in ambito agro-alimentare.

E' stato avviato anche un forte percorso di rafforzamento dei rapporti con la Commissione Europea e con l'Ufficio Rapporti con l'Europa della Regione Lazio, in modo da creare un canale istituzionale forte sul quale inserire le attività di ricerca dell'Ateneo all'interno di un disegno più ampio, su tematiche interdisciplinari di interesse europeo. L'obiettivo è stato quello di far parte di una squadra con la Regione Lazio e gli altri Atenei pubblici presenti nella Regione, nella quale, tutelando le peculiarità e le specificità del nostro Ateneo, si possano più efficacemente perseguire obiettivi di visibilità, reputazione e *partnership* internazionale.

Un primo esempio di questo sforzo è rappresentato dalla presentazione a Bruxelles del progetto sull'Economia Circolare, in *partnership* con la Regione Lazio, tematica di grande interesse per l'Europa, in grado di coinvolgere in modo interdisciplinare numerosi ambiti di ricerca dell'Ateneo collegati all'ambiente, alle risorse agricole, agro-alimentari e forestali, all'acqua, all'economia, all'ingegneria, al diritto, alla comunicazione, alle lingue.

In questa sede vanno citate la convenzione stipulata con il CNR per l'apertura di una sede presso l'Ateneo e il rinnovo della convenzione con APRE, nell'ambito di un nuovo servizio, articolato e personalizzato in funzione delle esigenze di ricerca dell'Ateneo, chiaramente definite in un incontro con i vertici dell'Ateneo e la presenza di tutti i Dipartimenti, e finalizzato a mirare meglio e più in profondità le opportunità offerte dai bandi europei. Si tratta di un percorso avviato che sarà comunque graduale e potrà dare frutti soprattutto nel medio periodo.

Degne di nota sono anche le attività svolte presso il Centro di Studi Alpino di Pieve Tesino (TN), nell'ambito sia della didattica sia della ricerca, con particolare riferimento a *workshop* internazionali e ad attività di tirocinio e di laboratorio svolte con gli studenti.

Tre progetti di ricerca, che hanno coinvolto quattro Dipartimenti, sono risultati vincitori di bandi relativi ai "Progetti di ricerca presentati da Università e Centri di ricerca - LR 13/2008", per un valore complessivo di circa 600.000 euro. Si tratta di un risultato eccellente, fortemente supportato dall'Ateneo, che ha visto premiate le idee innovative e la qualità della ricerca svolta dalle strutture dell'Ateneo.

2.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

a. orientamento

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

Le attività realizzate nel 2015 sono state svolte sotto la direzione del Direttore Generale con la collaborazione dei docenti responsabili per l'Orientamento delle strutture didattiche.

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

- incontri di orientamento organizzati presso le sedi degli Istituti secondari superiori n. 14 (fino ad aprile 2015);
- "Open Day" del 13-14 febbraio (n. 472 studenti registrati in Ateneo)
- "Open Day" del 27 febbraio (n. 198 studenti registrati a Civitavecchia)
- "Open Day" del 11-14-15 settembre (n. 723 studenti registrati in Ateneo)
- "Open Day" del 15 settembre (n. 82 studenti registrati a Civitavecchia)
- supporto alle attività di programmazione e somministrazione dei test di accesso per la verifica delle conoscenze di base
- partecipazione ad eventi e manifestazioni: "Caffeina Cultura" 2015, dal 26 giugno al 5 luglio, "In un battito d'ali...all'Orto Botanico" Laboratorio di giardinaggio nei giorni 16 - 17 maggio, Salone dello Studente di Roma, 28-29-30 ottobre
- elaborazione e trasmissione ai Dirigenti scolastici degli Istituti secondari superiori di Viterbo e provincia di *report* con i risultati conseguiti dagli studenti, per ciascuna tipologia di scuola, dei test di ingresso somministrati agli studenti nell'a.a. 2014/2015
- collaborazione con l'Ufficio Sistemi per la gestione e l'analisi dei dati per l'organizzazione di n. 23 giornate complessive dedicate alla somministrazione dei test di ingresso e per l'elaborazione di *report* di analisi delle caratteristiche degli studenti che si immatricolano ai corsi di studio dell'Ateneo;
- attività di supporto ai Dipartimenti, alle Scuole secondarie superiori, agli studenti e all'utenza esterna, prevalentemente in presenza, attraverso contatti telefonici e posta elettronica;
- inserimento di informazioni e aggiornamento dei contenuti della "Scheda di Ateneo" nel portale *Universitaly* realizzato dal MIUR.

Sono stati intensificati i rapporti e gli incontri con i Dirigenti scolastici degli Istituti superiori, di Viterbo e della provincia, per programmare e pianificare le iniziative che sono state realizzate nel corso dell'anno, direttamente dall'Ateneo e tramite i Dipartimenti.

Sono state organizzate riunioni con i Docenti titolari delle discipline di base dell'Ateneo della Tuscia (italiano, matematica e fisica, inglese) per la realizzazione del Documento sulle competenze essenziali di base, richieste agli studenti in ingresso ai corsi di studio di UNITUS e trasmesso ai Dirigenti Scolastici di Viterbo e provincia.

Inoltre, per migliorare le attività e i flussi di informazioni con i Referenti dell'Orientamento delle strutture dipartimentali, è stata attivato su *Google Calendar* un calendario condiviso con gli incontri programmati con le scuole.

L'Ateneo ha ulteriormente rafforzato e sistematizzato con le scuole le attività di orientamento e tutorato, con particolare riferimento agli studenti iscritti agli ultimi due anni. L'attività, che prevede un forte coordinamento tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, è stata strutturata in tre fasi: una prima fase, generalmente nel periodo autunnale, nella quale alle scuole viene proposta una prima presentazione generale dell'Ateneo, da tenersi presso la scuola o presso l'Ateneo; una seconda fase, generalmente nel periodo invernale, nella quale, in base alle esigenze manifestate dalla scuola, viene svolta una attività più specifica e puntuale relativa alla presentazione e promozione dei singoli corsi di studio, composta da presentazioni, lezioni simulate, attività di laboratorio, sperimentali o *project work*, nella quale i Dipartimenti giocano un ruolo determinante; una terza fase, che parte più o meno da marzo e arriva sino alle soglie dell'inizio dell'anno accademico, nella quale, 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*, che in genere si svolge nella prima quindicina del mese di settembre. In quest'ultima fase risulta determinante il ruolo della comunicazione del *Labcom* di cui si parlerà nel successivo paragrafo.

Sono stati estesi i rapporti con le scuole coinvolgendo anche quelle delle province limitrofe, Roma *in primis*, con particolare attenzione all'area di Civitavecchia e del litorale, di Bracciano e della Tuscia romana, Terni, Grosseto, in particolare Pitigliano e Manciano, nonché alle aree a sud della Regione. Sono stati stipulati numerosi Protocolli di intesa con le Scuole sempre nell'intento di creare una relazione più solida e duratura; il Protocollo prevede nuove forme di collaborazione in diversi ambiti (orientamento e tirocini per gli studenti, formazione continua per gli insegnanti, TFA), comprese agevolazioni riservate al personale degli Istituti per l'iscrizione ai corsi universitari.

Sono state rafforzate anche le iniziative interne finalizzate alle azioni di orientamento e tutorato. L'Ateneo ha messo a disposizione risorse per finanziare sia azioni di tutorato tese al recupero e all'affiancamento degli studenti con difficoltà di apprendimento o carenze formative evidenziate dai *test* di accesso, sia attività di orientamento finalizzata a interventi e relazioni con le scuole. Particolarmente efficace risulta il coinvolgimento degli studenti iscritti alle lauree magistrali e dei dottorandi nelle attività di orientamento e tutorato rivolte agli studenti dei corsi di studio triennale; attività che si intende confermare e potenziare destinando ulteriori specifiche risorse.

b. comunicazione

Il *Labcom* (laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate al *marketing*, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo) ha realizzato una serie di attività mirate specificamente al rafforzamento e alla valorizzazione dell'immagine dell'Università della Tuscia.

Il laboratorio ha costituito una rete di professionalità e figure in possesso di specifiche competenze comunicative con il coinvolgimento sia di docenti incaricati dai Direttori di dipartimento di seguire i processi di comunicazione

nelle singole strutture, sia di personale strutturato amministrativo e tecnico, sia di studenti e neolaureati protagonisti fondamentali dei processi attivati dal laboratorio stesso.

L'attività del *Labcom* si è sviluppata secondo quattro aree principali di intervento connesse e in sinergia tra loro: Identità e immagine, Informazione, Siti *web* e *social media* e Radio.

In merito all'identità e all'immagine, il progetto avviato nel 2014 è proseguito nell'anno accademico 2015-16 con l'integrazione di una Guida d'Ateneo in Inglese, una guida specifica per l'offerta didattica del polo di Civitavecchia e *flyers* illustrativi per ogni Dipartimento. Le guide sono state realizzate come vero e proprio prodotto editoriale: ogni guida ha presentato una propria identità e una propria autonomia di contenuti racchiusi in un unico sistema grafico e visivo offrendo all'esterno un'immagine coordinata e coesa dell'Ateneo offrendone uno *standard* qualitativo esteticamente e funzionalmente ottimo. Il laboratorio ha affiancato gli uffici preposti nell'ideare le campagne istituzionali di orientamento e promozione, anche attraverso un utile *media-mix*, dai *media* generalisti ai *social media*. Ha proposto soluzioni grafiche per eventi promossi dall'Ateneo o dalle diverse strutture della nostra Università. Inoltre, ha realizzato e supportato la progettazione e l'elaborazione di Presentazioni grafiche per le iniziative di Orientamento. In un processo di costruzione identitaria e di comunicazione sinergica e permanente con le scuole, gli studenti del *Labcom* hanno avviato un progetto di coinvolgimento della sezione grafica dell'Istituto Orioli finalizzato alla realizzazione di un bozzetto per il manifesto dell'*Open Day* 2015.

Il laboratorio, sul piano dell'informazione, ha avviato la costituzione di un ufficio stampa per la comunicazione interna ed esterna. La redazione nel corso dell'anno 2015, con il supporto fondamentale dei delegati alla Comunicazione dei Dipartimenti, ha costruito relazioni "informative" con le singole strutture didattiche e di ricerca avviando processi di comunicazione interna attraverso un flusso continuo di informazione sulle attività scientifiche, didattiche e di ricerca delle singole strutture. L'eterogeneità del materiale prodotto dalla redazione accolto con attenzione e rilevanza dalle testate giornalistiche ha portato nel mese di novembre 2014 all'apertura di un'area specifica del sito di ateneo dedicata all'informazione (*WeUnitus*) dove vengono pubblicati i comunicati stampa delle attività di maggior rilievo dei singoli dipartimenti. Nello stesso spazio, la redazione ha avviato sperimentalmente un primo notiziario radiofonico a cadenza settimanale. In termini di informazione e comunicazione visiva, il *Labcom* ha avviato la costituzione di un archivio digitale fotografico d'Ateneo in grado di rappresentare e documentare in maniera articolata e completa gli spazi, gli eventi, la vita quotidiana e le iniziative della nostra Università, funzionalmente alla comunicazione interna ed esterna.

Parte centrale nel processo di rinnovamento e comunicazione è costituito dal ripensamento complessivo del sito *web* di Ateneo in una prospettiva interattiva, funzionale, comunicativa secondo una logica da *web 2.0* e in una dimensione di integrazione funzionale e sostanziale coerenza comunicativa con i siti *web* dei dipartimenti e delle strutture decentrate. Il processo complesso di semplificazione, unificazione identitaria, di elaborazione digitale funzionale alle

esperienze comunicative in mobilità è stato avviato con una prima fase di analisi nel corso del 2014 coinvolgendo tutte le parti in causa delle strutture d'Ateneo e arrivando nel 2015 all'attivazione di un gruppo di lavoro coordinato da Alessio Maria Braccini in qualità di *project manager* e referente per i sistemi informativi. Il progetto ha previsto la sostanziale omogeneità grafica di tutte le piattaforme *web* di Ateneo (sito di Ateneo, siti di Dipartimento, portale studenti, portale docenti e *Moodle*). L'utente può navigare all'interno delle diverse piattaforme *web* autenticandosi una volta sola, non notando differenza dal punto di vista grafico, e percependo una idea di unità, coerenza e continuità di tutti i servizi *web* offerti dall'Ateneo. Il nuovo sito ha come obiettivo ha anche quello di permettere una navigazione ottimizzata grazie ad una interfaccia grafica *responsive* dedicata alla navigazione su dispositivi mobile (*smartphone* e *tablet*).

Il progetto di rifacimento ed armonizzazione si traduce in un *layout* grafico omogeneo e coerente ma comunque personalizzato per i singoli Dipartimenti mediante l'utilizzo dei colori e dei loghi specifici. Sia per il sito di Ateneo che per i siti di Dipartimento è prevista la gestione multi-lingua. Ogni sito di Dipartimento avrà coerenza rispetto al sistema pur avendo la possibilità di organizzare i contenuti delle sezioni in maniera personalizzabile.

La realizzazione di questo intervento complesso ha richiesto il coordinamento di una serie di azioni anche sull'architettura e sull'organizzazione dei sistemi informativi e dell'infrastruttura informatica dell'Ateneo che ha visto l'aggiornamento di *server* e la creazione di nuovi servizi. E' stato fornito il supporto al personale tecnico e il necessario coordinamento tra le varie unità per la messa in esercizio di un meccanismo di autenticazione unica di ateneo (SSO) tramite protocollo *standard SAML*, già in uso sulla piattaforma *Moodle* e sul sistema di monitoraggio di Ateneo, e di prossimo utilizzo anche dai portali docenti e studenti, e dai nuovi siti *web*.

Parallelamente a tutto questo è stato prestato supporto per l'organizzazione di un corso di aggiornamento delle competenze del personale informatico (di ateneo e di dipartimento) per l'amministrazione e la gestione della nuova piattaforma *web*.

Il *Labcom*, dopo un'analisi della situazione dei maggiori *social network* in relazione alle attività universitarie, ha elaborato alcune ipotesi di lavoro. Sono state predisposte azioni sinergiche in occasione delle fasi più calde dell'Orientamento, mettendo in relazione principalmente *Facebook* e *Instagram* ed utilizzando fundamentalmente le immagini per mostrare in maniera empatica luoghi, strutture e ambienti d'Ateneo e coprire in diretta *live* gli *open day*, raggiungendo punte di interazione estremamente interessanti anche nei numeri di utenti. Parallelamente il *Labcom* ha attivato un profilo ufficiale su *Instagram* (UnitusViterbo) che ha coperto l'evento dell'*open day* con immagini pubblicate e rilanciate in *Facebook*. Sia per *Facebook* che per *Instagram* la copertura è stata organica e spontanea, frutto di un pubblico creatosi spontaneamente attraverso il passaparola dei *social*.

Proseguono, infine, le attività del laboratorio di produzione radiofonica. Il laboratorio ha visto nel corso di due anni la partecipazione di decine di studenti dei sette dipartimenti, costruendo le competenze adatte per progettare,

produrre, realizzare e gestire trasmissioni radiofoniche. Il percorso di formazione laboratoriale è sfociato nella creazione di una radio d'Ateneo.

c. placement

Per l'anno 2015 è continuata la promozione di dispositivi di politica attiva con l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, oltre che offrire agevolazioni alle imprese per la ricerca di profili di laureati da inserire nella loro organizzazione.

Sono stati attivati n. 26 tirocini *post lauream* su convenzione. Inoltre, sono stati attivati n. 6 tirocini di inserimento lavorativo a seguito dell'adesione dell'Ateneo al progetto regionale "Torno Subito".

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

Sono state rafforzate le azioni volte alla realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* presso le aziende stimolando maggiormente il coinvolgimento delle Imprese anche attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo di *vacancy* lavorative, bandi per premi ai laureati e presentazioni aziendali.

Nella fase di programmazione dell'Offerta formativa sono state realizzate due giornate di Ateneo di Consultazione delle Parti sociali tenutesi in concomitanza con la definizione dei singoli percorsi di studio, al fine di rafforzare il collegamento con il mondo produttivo e individuare specifiche iniziative per promuovere le attività didattiche e di ricerca utilizzando i diversi strumenti disponibili.

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

E' stato infine promosso, grazie al contributo della Fondazione Carivit e della *Etruscan Life Tour*, il bando dal titolo "Una rete di impresa per la valorizzazione della Tuscia" per l'attivazione di *stage* presso le Imprese e per l'assegnazione di quattro premi in denaro.

d. digitalizzazione

In attuazione della delibera del CdA in materia di razionalizzazione delle procedure di iscrizione, sul Sisest è stato implementato il nuovo sistema di iscrizione/immatricolazione *on line* con interfaccia *responsive*, caricamento della fotografia e del documento di riconoscimento e importazione delle domande con apposizione di firma elettronica su *tablet*.

E' stato, inoltre, introdotto il 'fascicolo elettronico dello studente' che viene caricato durante il processo di immatricolazione/iscrizione a nuova carriera; è stata implementata la gestione del secondo ciclo TFA e dei piani di

studio complessi dei corsi di studio di lingue; è stato aggiornato il diploma *supplement* e ottimizzato il modello di conferma diploma.

Nella prospettiva di una integrazione tra i sistemi informativi, sono state trasferite progressivamente le funzionalità connesse ai servizi per i docenti, prima residenti in diverse piattaforme didattiche, nel Portale del Docente. Per quanto riguarda il potenziamento dei contenuti innovativi della didattica, è stato disposto il passaggio di tutte le installazioni di *Moodle* ad una versione recente della piattaforma, con pieno supporto per l'uso in mobilità (*tablet* e *smartphone*) accessibile dal Portale del docente. Stessa procedura è stata seguita per il Portale dello Studente. L'obiettivo è stato quello di semplificare la gestione dei servizi mediante un unico accesso: il Portale del Docente e dello Studente.

Inoltre, sul Portale del docente, anche su specifica richiesta dei professori, sono state implementate le seguenti funzionalità: la registrazione degli esami non superati; l'esportazione in formato PDF del libretto delle lezioni e delle altre attività; l'aggiornamento dell'interfaccia del sistema di messaggistica; un messaggio di allerta nel caso di questionari non ancora compilati; la gestione esami da parte membri di commissione (che possono scaricare gli studenti iscritti agli esami); l'attivazione del *link* a *Google Classroom* e a *UnitusMoodle*; l'ampliamento dei limiti temporali per caricare le attività riferite all'A.A. 2014/15; la stampa del verbale facoltativamente in ordine alfabetico o di prenotazione; la cancellazione dell'esame registrato; il riepilogo degli esami registrati per codice esame; la riparametrazione dei libretti delle lezioni e delle attività all'A.A. di erogazione e di riferimento; la stampa del verbale da parte dei presidenti che sostituiscono colleghi impossibilitati a presiedere; sblocco della registrazione degli esami dei trasferiti con OFF.F. anteriore all'ingresso nel corso; il filtro per l'elenco degli esami per data; le stampe storiche dei verbali e degli elenchi; il miglioramento della logica delle soglie per l'iscrizione e la disdetta degli esami; la registrazione di un numero di ore maggiore di quelle pianificate nei libretti delle lezioni; la registrazione degli esami non superati.

Sul Portale dello studente sono state introdotte anche le seguenti funzionalità: aggiornamento dell'interfaccia rendendola ove possibile *responsive*; la gestione dei piani di studio complessi (dei corsi di studio di lingue); la *mail* di conferma e di disdetta delle iscrizione agli esami; il caricamento dell'ISEE *post* iscrizione/immatricolazione; la possibilità di scegliere esami al di fuori dell'OFF.F. di riferimento e di corsi di studio di tipo diverso; miglioramento dell'usabilità della pagina per la scelta degli esami.

E' stato pubblicato un bando rivolto agli studenti dell'Ateneo per la realizzazione di una *App* per piattaforme mobili *iOS*, *Android* e *IPhone*, contenente una serie di servizi informativi e di interazione con l'Amministrazione, destinata agli studenti e ai docenti dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo. I vincitori del premio (15.000 euro) stanno anche svolgendo un'esperienza formativa presso una nota azienda che opera in questo settore.

Come preannunciato, sono state sviluppate ulteriori funzionalità del Portale sui risultati dei percorsi formativi per le attività collegate al Sistema AVA: è stato integrato il *set* di informazioni disponibili aggiungendo i dati

relativi ai singoli insegnamenti sia dal punto di vista amministrativo (cfu, voti medi, deviazioni *standard*, convalide) che dal punto di vista delle valutazioni. Sono state aggiunte informazioni anche in merito al sostenimento dei *test* di accesso da parte degli studenti consentendo di seguire le carriere degli studenti in modo separato a seconda che avessero conseguito una valutazione positiva o negativa nel *test* di accesso. E' stata, infine, abilitata la possibilità di monitorare l'andamento delle iscrizioni anche a livello di indirizzo del corso di studi. È stata recentemente aggiornata la nuova piattaforma per la gestione dei materiali didattici. La nuova procedura prevede la creazione di "spazi" (contenitori) in cui è possibile inserire i materiali. Questa procedura permette di utilizzare lo stesso spazio per più insegnamenti evitando duplicazioni, specie nel caso delle mutazioni, o di utilizzare lo stesso spazio anche per insegnamenti impartiti in anni accademici differenti.

E' stata, altresì, potenziata l'attività di *reporting*, anche su richiesta delle strutture, inerente ai dati relativi alla valutazione della didattica e ai servizi offerti agli studenti. Inoltre, è stata costruita anche una sezione con le risultanze occupazionali. Tutte queste informazioni sono già fruibili in formato tale da poter essere direttamente utilizzate per la redazione dei documenti necessari all'accreditamento dei corsi di studio.

In merito all'aggiornamento del portale per l'analisi e il monitoraggio dei dati rilevanti ai fini del FFO, il sistema consente di monitorare i nuovi indicatori FFO mantenendo l'evidenza di quelli precedenti ancora utilizzati per le politiche di *budget* interne.

Sono state migliorate le funzionalità della piattaforma per il monitoraggio del ciclo della *performance*.

Infine, il portale è stato organizzato in modo tale da permettere l'accesso agli utenti sulla base del *single sign on* di ateneo (*password* unica). Questa procedura permette, oltre alla possibilità di accedere con le stesse credenziali della posta elettronica, di riconoscere il singolo utente e di rendere disponibili solo i contenuti che questi è autorizzato a vedere.

Particolare attenzione è stata prestata alla sicurezza informatica. Il *firewall* installato e configurato ha consentito il corretto controllo degli accessi. Le eventuali segnalazioni da parte del GARR sono state gestite sempre in tempi rapidi.

E' stata realizzata la banca dati accessibile da altre Amministrazioni per verifica delle autocertificazioni.

E' stata completata la migrazione della posta elettronica del personale e degli studenti verso *Google Apps for Education*.

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

e. altri servizi e iniziative

Nel settore **disabilità**, sono stati realizzati i servizi agli studenti che ne hanno fatto richiesta, sia nel campo dei trasporti che in quello dell'assistenza

domiciliare e del sostegno all'interno delle strutture didattiche, tramite affidamento a Cooperative esterne (servizi) e/o studenti interni (collaborazioni studentesche).

La Commissione Disabilità ha autorizzato una serie di acquisti a favore degli studenti, ha risposto alle esigenze rappresentate dall'utenza e ha deliberato l'adesione a specifici progetti sul tema della disabilità.

Sono proseguiti i servizi di consulenza del **difensore dello Studente**, istituito dall'art. 19 dello Statuto d'Ateneo. L'Università mette a disposizione degli studenti una consulenza legale, completamente gratuita, finalizzata a risolvere problematiche connesse al percorso degli studi universitari.

Nell'ambito delle attività legate al servizio di **counseling**, continua la proficua collaborazione tra l'Ufficio e il dott. Biggio, docente dell'Ateneo che realizza il servizio gratuitamente per gli studenti. E' stato registrato un incremento degli utenti che si rivolgono al servizio di supporto e consulenza psicologica ed una interessata presenza studentesca presso i *desk* divulgativi allestiti agli *Open day*.

Nel 2015 è proseguito il servizio del **bus Navetta**. Sul sito sono gestite tutte le informazioni (calendario, itinerari, orari, avvisi e modulistica). Questo servizio, offerto 'gratuitamente' a studenti e al personale di Ateneo, permette di raggiungere le varie strutture dell'Università.

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

Gli studenti sono stati fortemente coinvolti in molti processi dell'Ateneo, a partire dal *Labcom* (laboratorio di comunicazione), e nell'organizzazione di tutte le attività connesse all'orientamento, all'accoglienza degli studenti, al tutorato e all'innovazione, anche attraverso i Rappresentanti negli Organi di Governo; sono state appositamente dedicate risorse per le attività delle associazioni, per il *part-time* studentesco e per gli assegni di tutorato.

Infine, gli studenti hanno giocato un ruolo determinante, insieme all'Amministrazione che è intervenuta sia finanziariamente sia fornendo supporto attraverso il personale, nell'operazione di rilancio del CUS che si appresta ad avviare numerose attività sportive, grazie al pieno recupero di alcuni campi, coperti e scoperti e della palestra (tennis, pallavolo, basket, dedicate *in primis* agli studenti e poi anche al personale dell'Ateneo), con l'obiettivo di creare non solo un polo sportivo ma anche un luogo che favorisca l'aggregazione.

f. strutture e logistica

Nel corso dell'anno 2015 sono stati realizzati, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le diverse strutture di Ateneo, volti ad una razionalizzazione degli spazi,

al miglioramento della sicurezza, alla messa a norma e all'adeguamento di alcuni impianti. Si elencano di seguito, per grandi linee, gli interventi eseguiti.

Sono stati realizzati i lavori di sostituzione degli infissi con esclusione del lato est presso la ex Facoltà di Agraria e sono in fase di conclusione gli interventi finalizzati alla riqualificazione edilizia per la messa a norma della serra presso l'Azienda Agraria.

E' stato effettuato il progetto esecutivo per gli allestimenti della Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento, da realizzare presso il corpo di fabbrica "E" a S. Maria in Gradi. Presso il complesso di S. Maria in Gradi sono stati anche realizzati i lavori edili, gli impianti e i relativi allestimenti per ospitare il Sistema Museale di Ateneo. Sempre presso questo complesso, nell'ambito delle iniziative promosse dalla Regione Lazio, coerenti con il tema di Expo Milano 2015, sono state effettuate tutte le procedure per l'affidamento dei lavori e degli allestimenti dell'evento "*Tuscia Food Valley*". E' stato autorizzato dal CdA l'adeguamento ed il potenziamento dell'impianto di climatizzazione estiva del complesso di Santa Maria in Gradi.

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

Per quanto riguarda la didattica, si è provveduto alla manutenzione edile e degli arredi delle aule presso la ex Facoltà di Agraria e alla fornitura di nuovi arredi nell'aula a gradoni del Blocco D. Sempre presso questo complesso sono stati realizzati i lavori edili di sistemazione esterna da adibire a spazio studenti con allestimento di spazi verdi e gazebi.

Presso il CUS sono stati realizzati i lavori edili e gli impianti per la completa ristrutturazione del campo polivalente.

E' stata completata la realizzazione dei laboratori per il Corso di laurea a ciclo unico in Conservazione dei Beni Culturali con l'allestimento dei nuovi locali siti al seminterrato del V lotto. Sono, inoltre, stati eseguiti ulteriori interventi di completamento tra i quali la fornitura di alcuni arredi per lo spazio studenti, la realizzazione di un impianto antintrusione, la fornitura in opera di targhe.

Nell'ambito dei lavori di impiantistica elettrica sono stati installati gruppi di continuità per le esigenze del Centro Grandi Attrezzature e sono stati avviati i lavori, comprendenti anche la trasmissione dati, per la riorganizzazione dei Dipartimenti scientifici. In particolare, sono stati predisposti gli impianti per l'allestimento di due nuovi laboratori in spazi del del blocco E del campus Riello, sono stati adeguati gli impianti di un laboratorio del blocco D per le esigenze del corso di laurea in ingegneria. E' stato attivato un secondo pozzo per l'irrigazione spazi verdi e orti presso il V lotto ed è stato ampliato l'impianto di irrigazione presso la ex facoltà di Agraria per la nuova area a verde.

E' stata redatta la progettazione, espletata RDO tramite MePA ed è ora imminente l'inizio dell'esecuzione della fornitura in opera per gli arredi tecnici dei tre nuovi laboratori per le esigenze del DEB.

E' stata avviata la procedura di gara per l'affidamento dei lavori di adeguamento alla nuova normativa dello Stabulario.

Al fine di razionalizzare la spesa sui consumi di cancelleria è stata attivata la Centrale unica di acquisti. Questa iniziativa ha garantito un risparmio di oltre 21.000,00 euro sulla base d'asta, stimata calcolando la

media della spesa storica degli ultimi tre anni per le medesime esigenze. Inoltre, ove consentito dalla norma, si provvederà a dar corso a gare d'appalto ad evidenza europea, in alternativa alle convenzioni CONSIP, con importanti risparmi economici per l'Amministrazione.

Il Servizio Prevenzione e Protezione, anche per l'anno 2015, ha provveduto a mettere in atto gli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/08. E' stata svolta attività di aggiornamento del Documento di Valutazione del Rischio. E' stata coordinata l'attività di sorveglianza sanitaria per i dipendenti esposti a rischi specifici e sono state messe in atto le procedure per le visite specialistiche dei dipendenti con particolari patologie. Il Servizio Prevenzione e Protezione ha proseguito il suo impegno rivolto all'attenzione per l'ambiente coordinando e svolgendo attività di raccolta periodica dei rifiuti ingombranti e RAEE prodotti in Ateneo; sempre nel settore della gestione dei rifiuti, ha continuato a coordinare la corretta attività di raccolta centralizzata dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi. Sono state organizzate giornate di formazione sulla gestione dei rifiuti speciali e sull'ergonomia nelle attività sedentarie e i corsi di aggiornamento per il personale addetto alle emergenze ed al primo soccorso. E' stata svolta attività di vigilanza e controllo sull'attività svolta dai dipendenti dell'Ateneo con particolare attenzione ai laboratori. Si è provveduto all'aggiornamento dei piani di emergenza per tutti gli stabili dell'Ateneo.

2.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione

Nel corso del 2015 è proseguito il rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo che ha visto anche la nomina di due nuovi delegati, Prof. Chiti e Prof. Varvaro. Le attività si sono concentrate nel potenziamento della mobilità degli studenti, nell'aumento degli accordi internazionali e nell'incremento degli studenti stranieri iscritti a corsi di laurea.

In quest'ultimo ambito, nella programmazione triennale è stato inserito uno specifico obiettivo che ha consentito di stanziare 50.000,00 euro per bandire n. 5 borse di studio, di 10.000,00 euro ciascuna, destinate all'iscrizione di studenti stranieri con titolo di studio conseguito all'estero, da assegnare con priorità a quelli che manifestavano l'intenzione di iscriversi ai corsi di laurea magistrale aventi un *curriculum* in lingua inglese.

Questi interventi consentono di rafforzare alcune azioni già avviate relative alla condivisione di percorsi formativi con università estere (*dual* e *joint degree*), che vedono a oggi il coinvolgimento formale di un corso di studio triennale e tre corsi di studio magistrali.

Per quanto riguarda gli insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera, al DIBAF, nell'ambito della laurea magistrale in Scienze Forestali e Ambientali, sono erogati in lingua inglese i tre seguenti *curriculum*:

- *Curriculum MEDFOR (Mediterranean Forestry and Natural Resources Management)* - attivato e finanziato nell'ambito del Programma *Erasmus Mundus*;

- *Curriculum Mountain Forest and Landscapes*;

- Curriculum *Management and Design of Urban Green Infrastructures*, nell'ambito dell'accordo di Doppio Diploma stipulato nel 2014 con la *People's Friendship University of Russia*, Mosca, Russia.

L'anno 2014/2015 ha registrato un maggior numero di studenti stranieri iscritti, pari a 192 (2,37% sul totale degli iscritti).

Particolare impegno è stato riversato al programma di mobilità *Erasmus+* che nell'a.a. 2014/2015 ha coinvolto numerosi studenti, docenti e personale tecnico/amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri sul tema con i dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti, sia per studio che per tirocinio. La Commissione *Erasmus* d'Ateneo si è riunita nei momenti chiave del programma e ha svolto attività di guida ed indirizzo per favorire l'incremento della mobilità studentesca in uscita. Sono stati assegnati 9 contributi per le collaborazioni studentesche destinate al supporto delle attività inerenti la promozione e l'attuazione del Programma *Erasmus+* all'interno dei dipartimenti. Gli studenti *part-time* sono stati selezionati tra quelli che avevano già realizzato l'esperienza Erasmus al fine di essere testimonial attendibili. L'Ateneo ha ampliato il proprio partenariato per incrementare le destinazioni agli studenti stipulando 8 nuovi accordi interistituzionali *Erasmus*; nel Bando per la mobilità *Erasmus* per studio a.a. 2015/2016 gli studenti potevano scegliere la propria destinazione tra 248 accordi con Atenei di 26 Paesi Europei. Gli studenti in uscita dell'*Erasmus* per studio (SMS) nell'a.a. 2014/2015 sono stati 111; relativamente all'*Erasmus+ Traineeship* (SMP) a.a. 2014/2015, è continuata la collaborazione con le Università del Consorzio Universitario BET4JOBS, coordinato dall'Università della Calabria; 5 studenti hanno usufruito delle borse di studio disponibili. Con il Consorzio TUCEP di Perugia sono partiti 2 studenti. L'Ateneo ha visto incrementato il numero di borse per tirocinio erogate dall'Agenzia Erasmus+ Indire e dal MIUR/MEF ed in totale sono partiti 48 studenti; si è provveduto a stipulare accordi con nuove aziende europee per consentire agli studenti di realizzare tirocini formativi pertinenti al proprio percorso formativo. E' stata organizzata una riunione di orientamento per gli studenti selezionati nell'ambito del programma *Erasmus Placement* 2014/2015 al fine di procedere all'assegnazione delle destinazioni finali ed informare sugli aspetti pratici relativi allo svolgimento dei tirocini.

Il numero di studenti iscritti all'Ateneo che hanno partecipato quindi a programmi di mobilità internazionale nell' a.a. 2014/2015 è stato complessivamente pari a 174 (111 per mobilità *Erasmus+* SMS, 55 per mobilità *Erasmus+* SMP e 8 per mobilità USAC) ed è aumentato dell' 8,75% rispetto all'a.a. 2013/2014, in cui la mobilità era stata di 160 unità (114 per mobilità *Erasmus* SMS, 38 per mobilità *Erasmus* SMP e 8 per mobilità USAC).

La mobilità studentesca in entrata nel 2014/2015 è stata pari a 117 studenti, di cui 76 nell'ambito del Programma *Erasmus+*, 26 nell'ambito del progetto *Alrakis* e del progetto *Medfor*, entrambi finanziati dal Programma *Erasmus Mundus* e gestiti rispettivamente dal DEB e dal DIBAF e 15 studenti nell'ambito di accordi di cooperazione internazionale (6 russi e 9 brasiliani); la mobilità in entrata è aumentata del 5,40% rispetto all'a.a. 2013/2014, in cui la mobilità in entrata era pari a 111 studenti.

I docenti in mobilità ai fini della didattica all'estero sono stati 13. Il personale T/A ha usufruito di n. 8 contributi per formazione all'estero.

Inoltre la collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) continua positivamente. Nel 2015 n. 8 studenti dell'Ateneo hanno usufruito di un contributo finanziario per un periodo di mobilità presso le sedi USAC in Spagna, Irlanda, Costa Rica e Brasile.

Nell'ambito della Cooperazione Internazionale nel 2015 sono stati stipulati n. 8 accordi con università/enti di Cina, Russia, Perù, Tunisia e Germania; il numero complessivo degli accordi di cooperazione culturale e scientifica attualmente attivi all'Ateneo della Tuscia, raggiunge la cifra di 121. Un docente del DAFNE ha usufruito del finanziamento delle spese di viaggio per effettuare una visita presso l'*Universidad Nacional Agraria La Molina*, Perù, al fine di realizzare incontri specialistici per valutare la fattibilità di progetti congiunti di cooperazione scientifica internazionale e l'attivazione di un corso universitario di Laurea Magistrale a doppio diploma tra i due Atenei.

Nel corso del 2015 sono state selezionate dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma *Horizon 2020* n. 2 proposte progettuali (DEIM; DIBAF).

Nel corso del 2015, su proposta dei delegati, è stata avviata la pianificazione di un progetto volto all'ulteriore potenziamento della dimensione internazionale dell'Ateneo. Il progetto è stato discusso prima nel Tavolo dei Delegati e poi approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine ottobre. I contenuti del progetto saranno illustrati nel paragrafo 3.3.4.

2.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno

a. reclutamento

E' stata data piena attuazione alle politiche di reclutamento e alle progressioni, secondo principi e metodi ampiamente condivisi con i Dipartimenti e nel rispetto dei limiti dell'ordinamento vigente e delle disponibilità di bilancio, contemperando le legittime aspirazioni di crescita del personale docente interno abilitato con l'opportunità di reclutare giovani ricercatori. Compatibilmente con l'esigenza primaria di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, è stato approvato dagli Organi un piano triennale (10,86 p.o.) per la programmazione del reclutamento del personale docente nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente in materia.

In particolare nell'anno 2015 sono state espletate le seguenti procedure concorsuali: nell'ambito del piano straordinario associati n. 7 posti di professore associato, ai sensi dell'art. 18, della legge 240/2010 e n. 17 posti di professore associato, ai sensi dell'art. 24, c. 6, della legge 240/2010; una mobilità interuniversitaria ai sensi dell'art. 7, c. 3, Legge 240/10; una procedura di cessione del contratto di un ricercatore a tempo determinato, ai sensi dell'art. 7, c. 4 Legge 240/10; n. 7 ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24, c.3 lett. a) della legge 240/10; n. 6 ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24, c.3 lett. b) della legge 240/10; proroga

biennale di 6 ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, c. 3, lett. a), Legge 240/10.

Alla data del 1° novembre 2015 il nostro Ateneo presenta un organico docente di 302 unità, di cui:

- 74 Professori di I Fascia
- 127 Professori di II Fascia
- 73 Ricercatori
- 28 Ricercatori a Tempo Determinato

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

Per quanto riguarda il reclutamento del personale tecnico amministrativo, è stato approvato il Piano triennale del fabbisogno per il personale dirigente e tecnico-amministrativo (2.2 p.o.).

Ripartono dal 2015 anche le progressioni verticali e orizzontali per il personale T.A., secondo le procedure fissate dalla legge, al fine di valorizzare la professionalità acquisita dai dipendenti di ruolo.

Tenuto conto dell'autorizzazione ministeriale n. 1555 del 10/02/2015 ad utilizzare i punti organico residui delle programmazioni 2010-2014 per effetto della proroga prevista dall'art. 1, c. 1 lett. b), e c. 2 del D.L. 192/2014 convertito con modificazioni dalla L. 27 febbraio 2015, n. 11, sono state assunte 5 unità di categoria C al 50% ed è stato effettuato il trasferimento per scambio di 1 unità di categoria C. Sono state inoltre avviate le procedure di reclutamento per 1 dirigente, 2 unità di categoria EP, 2 unità di categoria D e 3 unità di categoria B appartenenti alle categorie ex art. 1 Legge 68/99.

E' stata perseguita la finalità di garantire il passaggio a *full-time* del personale assunto a *part-time* nel 2014 e nel primo trimestre 2015. Sono state quindi effettuate le seguenti trasformazioni con decorrenza 31/12/2015, sempre a valere sui punti organico residui delle programmazioni 2010-2014 : 1 unità di categoria C dal 70% al 100%; 5 unità di categoria C dal 50% al 100%.

E' stato assegnato il personale ai Centri spesa dell'area funzionale delle biblioteche, elaborazione dati, tecnico-scientifica e amministrativa.

L'obiettivo raggiunto sul reclutamento rappresenta un risultato straordinario, ancora più rilevante se rapportato a quanto avvenuto sinora in altri Atenei di dimensioni ben più rilevanti dell'Università della Tuscia, ottenuto grazie all'attenzione posta all'uso misurato dei punti organico, alla capacità di mantenere l'Ateneo al di sotto del rapporto dell'80% tra spese di personale e totale delle entrate, che ha generato l'assegnazione da parte del MIUR di ulteriori quote di punti organico, e alle politiche di contenimento della spesa.

b. Formazione e welfare

Per l'anno 2015 l'Amministrazione ha individuato le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria, in conformità con la normativa vigente in materia ed ai sensi dell'art.4, c. 2, del Regolamento interno. La programmazione è stata redatta in coerenza con gli obiettivi di sviluppo contenuti negli strumenti di programmazione adottati dall'Università nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui

fabbisogni formativi del personale T.A., somministrato mediante la piattaforma *UnitusMoodle*.

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

- Gestione documentale: dal protocollo informatico all'archivio digitale
- Fatturazione elettronica
- Diritto privato - contratti
- Redazione documenti AVA
- *Software Easy*
- *Excel* livello base
- *Google drive*
- Lingua inglese livello A1
- Lingua inglese livello A2
- Lingua inglese livello B1
- *Unitusmoodle*
- La sicurezza nei laboratori di ricerca
- Diritto amministrativo – Procedimento amministrativo e patologia dell'atto amministrativo
- Riconoscimento dei titoli di studio esteri
- Informatica - *web*

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

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

E' stata effettuata *on line* l'indagine annuale sul personale dipendente relativa al Benessere Organizzativo (art. 14 c. 5 del D.Lgs 150/2009) annualità 2015.

Sono state rafforzate le politiche di *welfare* per il personale. Il CDA ha annualmente stanziato nei bilanci di previsione 50.000,00 euro in più rispetto alla quota minima prevista dal Regolamento interno per venire incontro alle aspettative del personale, in un difficile momento economico, e costruire in questo modo un clima più sereno e partecipato. Nell'ambito del Sistema *welfare* di Ateneo, che oggi conta 306 iscritti, la Commissione, oltre alle attività previste nel Regolamento, come concessione di contributi per sussidi legati a patologie e decessi o di contributi per asilo nido, contributi per merito scolastico, cesti natalizi, ha presentato la proposta di una polizza sanitaria da offrirsi al Personale, che copra i grandi interventi, le visite specialistiche e quant'altro. Sono state potenziate le aree di carattere socio culturale

attraverso la realizzazione di attività ed iniziative collaterali ai temi regolamentari, anche a costo zero. Si inserisce in questa fattispecie, l'assegnazione di appezzamenti di terreno al personale, a seguito di apposita procedura. Sono seguite iniziative di formazione in questo ambito con docenti dell'Ateneo in collaborazione con la Confederazione coldiretti.

c. Performance, valutazione e incentivazione

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

Ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009, è stato, inoltre, introdotto in via sperimentale (utilizzando le risorse derivanti dai residui dell'art. 86 del CCNL anno 2013), il Premio annuale per l'innovazione. Il premio è stato assegnato, sulla base di una valutazione comparativa effettuata dall'OIV, al miglior progetto realizzato nell'anno in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla *performance* dell'organizzazione. Il progetto risultato vincitore è stato premiato anche con l'accesso a un percorso di alta formazione (iscrizione gratuita a corsi di studio dell'Ateneo) coerente con il profilo professionale, ai sensi dell'art.26 del D. Lgs. 150/2009.

2.2.6 Trasparenza, anticorruzione, controllo interno e gestione dei rischi

In materia di **Trasparenza**, anche nel corso del 2015 è stata posta particolare attenzione alla realizzazione di ulteriori interventi previsti dalla normativa vigente e dalla Delibera n. 50/2013 della CIVIT recante "*Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*" per garantire all'utenza l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Università.

Come per gli anni precedenti, è stato sollecitato l'assolvimento degli obblighi da parte di tutte le strutture coinvolte. E' stata realizzata una tabella contenente la mappatura dei singoli obblighi di pubblicazione ed il nominativo del relativo responsabile. Detti responsabili sono stati invitati ad effettuare il monitoraggio e l'aggiornamento delle sotto-sezioni di "Amministrazione Trasparente" per le parti di competenza prestando particolare attenzione anche al profilo della completezza e dell'apertura del formato.

La pagina "Amministrazione Trasparente" è stata implementata, inoltre all'interno della sezione "Altri contenuti-Corruzione", con l'elenco aggiornato dei Referenti per la corruzione, al fine di una migliore visibilità agli *stakeholder* sui canali di ascolto a disposizione. Parallelamente è stato aggiunto il *link* di

rimando al Codice di Comportamento (C.d.C.), per lo stretto nesso che lo lega al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.).

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

In merito alle iniziative per la **prevenzione della corruzione**, nell'ambito del monitoraggio delle attività sono stati effettuati per il tramite del Comando Provinciale della Guardia di Finanza, controlli sulle dichiarazioni dei redditi ISEE presentate dagli studenti ai fini della quantificazione delle tasse universitarie

Sono state controllate le dichiarazioni presentate da n. 923 studenti iscritti all'a.a. 2014/15 secondo il seguente campionamento: tutte per la fascia reddituale € 0-5.000,00, un campione pari al 40% della fascia reddituale da € 5.001,00 a 10.000,00 ed un campione pari al 5% delle altre fasce di reddito, dalla n. 2 alla n. 7. All'esito degli accertamenti effettuati dalla Guardia di Finanza, è stata già attivata la procedura per il recupero delle somme, a differenza, dovute dagli studenti ed è in fase di avvio la procedura per la contestazione dell'illecito e la comminazione delle relative sanzioni amministrative.

E' stato, inoltre, effettuato il controllo delle autocertificazioni per l'attribuzione dei benefici economici *welfare* – premio scolastico.

Sono stati comunicati ai Direttori di Dipartimento gli esiti del monitoraggio effettuato sulle autocertificazioni delle attività didattiche dei docenti, in particolare sulla verbalizzazione elettronica degli esami e sulla compilazione del libretto elettronico delle lezioni, relativamente all'a.a. 2013/14, invitando i destinatari a far conoscere le iniziative ritenute opportune.

E' stata monitorata l'efficacia delle misure di gestione del rischio introdotte nell'ambito del procedimento di gestione del servizio sostitutivo della mensa, effettuando un riscontro, a censimento, dell'attribuzione dei buoni pasto nel mese di maggio 2015.

Attraverso il coinvolgimento del Responsabile del Servizio Avvocatura, UPD e Anticorruzione nell'ambito dell'Unità di *Audit* di Ateneo, istituita con D.R. 185/2015, è stato condotto un monitoraggio di *compliance* su una delle attività ad alto rischio contemplata nell'ambito dell'all.1 al P.T.P.C. 2015-2017: gestione del fondo economale.

Riguardo al monitoraggio sul rispetto degli obblighi informativi relativi al P.T.P.C., sono state condotte periodiche verifiche con reportistica, il cui esito è stato illustrato, tra l'altro, nell'ambito dell'incontro formativo con i Referenti per la corruzione tenutosi in data 3 novembre 2015.

Al fine di monitorare lo stato di diffusione del P.T.P.C. e del Codice di comportamento, anche tra i collaboratori esterni, sono stati predisposti *report* specifici ad uso dei referenti con i quali sarà possibile apprezzare il livello di conoscenza della normativa di prevenzione della corruzione adottata nell'anno in corso. Ulteriori *report* sono stati predisposti per condurre la verifica dello stato di attuazione delle direttive in materia di patti di integrità e clausole "*pantouflage*" nella documentazione relativa agli affidamenti. In merito alle iniziative per la prevenzione della corruzione, durante il corso del 2015 è stata attuata la diffusione del Piano di prevenzione della corruzione anche mediante

l'inserimento dei relativi documenti nella sezione dedicata della piattaforma *Moodle*, accessibile, mediante autenticazione, da parte di tutto il personale dell'Ateneo.

Nella riunione con i Referenti del 3 novembre, è stata illustrata la procedura per la somministrazione di un questionario/intervista a coloro che non hanno ancora effettuato l'accesso, o non lo hanno completato, in modo da poter effettuare una valutazione sullo stato di conoscenza e condivisione delle tematiche anticorruzione, nonché effettuare un'azione di sensibilizzazione *ad personam*, ritenuta più efficace.

Nell'ambito del **Sistema di controllo interno e gestione dei rischi**, sono state realizzate le seguenti attività: L'Unità di *audit* interno, istituita con D.R. n. 348/2014 del 30 aprile 2014, ha completato il controllo sui progetti di ricerca di base (FIRB, PRIN, FIRST), in linea con la circolare ministeriale diramata in materia, svolgendo una analitica verifica di conformità alle norme di legge e regolamentari e alle disposizioni e procedure amministrative delle rendicontazioni dei progetti PRIN, FIRB e FIRST. L'Unità di *Audit* ha esaminato in totale 10 progetti di ricerca, di cui 2 FIRB e 8 PRIN 2009, per un totale rendicontato pari a € 1.234.222,71. In totale sono stati redatti n.10 verbali. Ogni verbale riepiloga gli incontri svolti dall'Unità di *Audit* e il contenuto delle verifiche effettuate. I verbali dell'attività e relazione conclusiva del 23 febbraio 2015 sono stati trasmessi al Collegio dei Revisori.

Con Decreto Rettorale 185/2015 del 24/02/2015, al fine di ottimizzare l'insieme delle attività di monitoraggio e controllo dell'Ateneo, è stata istituita l'Unità per le attività di *auditing*, composta oltre che dal Referente del Rettore per le funzioni di indirizzo e di coordinamento scientifico in materia di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, dal Presidente del Presidio Qualità di Ateneo, dalla Responsabile del Servizio Avvocatura UPD e anticorruzione e dalla referente dell'Ufficio di *Staff* del Rettore.

Nel corso del 2015 sono state portate avanti le attività previste nel Programma di *audit* (o Piano di *audit*), approvato in CdA il 28.04.2015 e relativamente alle quali l'unità di *audit* fornirà al Consiglio relazione consuntiva con riferimento all'esercizio in chiusura al 31/12/2015. La relazione è prevista per il mese di gennaio 2016.

Il Referente ha avuto periodici scambi di informazioni sia con il Rettore che con il Direttore Generale al fine di condividere il disegno complessivo del sistema di controllo interno e analizzare gli aspetti applicativi delle diverse previsioni normative in merito e l'integrazione dei presidi di controllo in essere.

Allo stato attuale sono state implementate le procedure del SCIGR e adottato il Manuale delle Procedure. Sulla base del Manuale sono stati effettuati *audit* di *compliance* in merito alle procedure seguite dai dipartimenti per la gestione del Fondo economale. Sono stati condotti *audit* interni di *compliance* sui corsi di studio nell'ambito del Sistema Ava. Sono in corso le altre attività previste dal programma di *audit*.

3.1 GLI OBIETTIVI E LE ATTIVITA' PROGRAMMATE PER IL 2016

Gli obiettivi strategici sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art.6, c.3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, nelle

Linee guida generali (nota prot. 121 del 16 luglio 2015), inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Le Linee guida sono state definite dal Rettore sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione il 27 gennaio 2015 in sede di approvazione del Piano della *Performance* 2015/2017. Nelle Linee guida sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione, tenuto, altresì, conto del documento Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 27 marzo 2015 nell'ambito del Sistema AVA. Le Linee-guida generali dell'Ateneo per l'esercizio 2016 sono, inoltre, strettamente collegate a quelle definite per il 2015 al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale.

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

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

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

Gli obiettivi della didattica sono collegati *in primis* al parametro previsto dal D.M.8 giugno 2015, n.335 del '*costo standard di formazione per studente in corso*'; inoltre, sono correlati ai seguenti obiettivi: miglioramento della valutazione degli studenti, razionalizzazione dell'offerta formativa, formazione in modalità *e-learning*, internazionalizzazione e potenziamento *placement*.

Come preannunciato nei paragrafi precedenti, sulla base del '*costo standard*', viene assegnata negli anni una parte sempre più rilevante del FFO, sino a raggiungere l'85% della somma totale nel 2018. Il predetto criterio tiene conto esclusivamente delle *performance* della didattica. Una quota minore pari al 20% delle risorse disponibili del FFO 2015, pari a 1 miliardo e 385.000.000,00 euro è stata invece distribuita a fini premiali, sulla base delle *performance* dei singoli Atenei (65% VQR, 20% politiche di reclutamento; 7% internazionalizzazione e 8% studenti regolari con almeno 20 CFU).

Le politiche di Ateneo devono, inoltre, tener conto del contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, *condicio sine qua non* per l'accREDITamento dei corsi di studio. Il DM 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal DM 1059/2013 e dal D.M. 194/2015, lega i requisiti di docenza anche alla quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo, calcolata tramite l'indice DID.

Va, infine, tenuto in considerazione il persistere del quadro di criticità e incertezza dell'economia, a cui si associa, come diretta conseguenza, la crescente preoccupazione per le prospettive occupazionali delle famiglie e dei giovani che si avvicinano al sistema universitario. La crisi economica ha infatti

avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro, in particolare in quello del territorio, già caratterizzato da un sistema produttivo frammentato.

La mancanza di un bacino imprenditoriale forte limita in parte le occasioni di interazione nella ricerca e nell'innovazione e riduce le opportunità occupazionali, soprattutto per le posizioni e le competenze di medio-alto livello, quali quelle in uscita dai percorsi universitari, ma la presenza dell'Ateneo rappresenta comunque una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle Imprese.

L'Ateneo infatti può costituire il punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica. Sotto questo profilo l'Ateneo deve consolidare il rapporto con il mondo produttivo potenziando le iniziative condivise e al fine di garantire una sempre maggiore coerenza tra corsi di studio, obiettivi formativi e spendibilità del titolo di studio nel mercato del lavoro. Andrà proseguita l'azione di implementazione e miglioramento del Sistema Qualità di Ateneo, che ha visto un momento importante nella visita delle CEV, ai fini dell'accreditamento periodico, nella prima decade di dicembre.

La visita costituirà un punto di partenza per azioni correttive e di miglioramento al fine di fare dell'orientamento alla qualità un punto di riferimento per tutte le iniziative dell'Ateneo nel campo della didattica, della ricerca e dell'amministrazione, punto di forza dell'azione politica, come peraltro sottolineato anche dalle CEV al termine della visita.

Saranno necessari ulteriori sforzi per mantenere il Sistema Qualità al livello di adeguatezza dimostrato nonché per rafforzarlo e migliorarlo continuamente, utilizzando in modo più significativo la leva della premialità e incentivando la motivazione e il coinvolgimento con particolare riferimento ai corsi di studio e alle strutture periferiche. Sarà importante programmare interventi di formazione e aggiornamento, soprattutto per il personale docente, sul fronte motivazionale, sull'innovazione e sulle funzioni accessorie alla docenza.

Tutto ciò premesso, occorre migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio per incrementare, *in primis*, le matricole e garantire il conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi. Questi obiettivi possono conseguirsi attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, il potenziamento delle attività di orientamento, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholders* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al *placement*. Specifica attenzione sarà rivolta, in particolare, all'analisi delle carriere degli studenti e all'efficacia dei processi formativi anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Questo percorso di miglioramento dovrà essere accompagnato da uno sforzo verso l'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio anche con la riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riferimento a quelli al di sotto di una soglia minima di studenti, al fine di indirizzare le risorse verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre *performance* positive, accrescere il numero di studenti "regolari" e attrarre nuovi studenti.

In questo contesto, ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, della cultura e delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, si deve saper affiancare la tensione all'innovazione e la flessibilità necessaria ad indirizzare le politiche formative anche verso nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva.

La pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo deve essere condotta in una logica di analisi, valutazione e miglioramento continuo in una visione unitaria e complessiva di Ateneo che eviti duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete, sino ai corsi di dottorato, e altamente qualificate.

Va, inoltre, rafforzata la capacità dell'Ateneo di rapportarsi con le altre Università della rete regionale, in modo da consolidare o costruire nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. All'interno del quadro regionale, infine, va valorizzato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Cittaducale (RI), presso le quali si svolgono, complessivamente, 4 corsi di studio. Va perseguita in questo ambito una adeguata valutazione dei risultati e una efficace programmazione in grado, da un canto, di rafforzare l'offerta formativa, laddove si registrino buone *performance* e risposte positive dal territorio, e, dall'altro, di attuare azioni correttive in caso contrario.

Il CdA in occasione dell'approvazione del Documento Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, ha individuato i criteri per la programmazione della offerta formativa (attrattività, rispetto dei requisiti di docenza e della DID), fatte proprie nelle Linee guida generali e che si recepiscono nel presente documento anche al fine di ripartire in modo razionale le risorse di docenza, quantitative e qualitative, e il numero di ore di didattica erogabili.

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

Va infine rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici aprendo stabilmente canali di attrazione e di inserimento di studenti stranieri potenziando anche lo strumento dell'*e-learning*.

La politica di internazionalizzazione dell'Ateneo potrebbe essere orientata a due macro-finalità, coerenti con gli obiettivi definiti dagli organismi internazionali: anzitutto, rendere l'Ateneo della Tuscia riconoscibile nel mercato

accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali; in secondo luogo, potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sui parametri legati alla VQR, anche alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458, al fine di migliorare la qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio, di quello reclutato nel periodo di riferimento nonché il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca; l'obiettivo è quello di consolidare e rafforzare le ottime *performance* già registrate nella scorsa VQR in alcune aree nonché migliorare e sostenere le aree più deboli, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai Dipartimenti. Vanno rafforzate le iniziative per attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui *Horizon 2020*, e statali. Particolare attenzione dovrà essere riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca. Infine, sul fronte della 'terza missione' e del trasferimento tecnologico, devono essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi *spin off*. Infine, occorre potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo.

Tra gli obiettivi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale e le progressioni interne in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e da evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento della spesa. Con la Centrale acquisti di Ateneo si è razionalizzato il sistema di approvvigionamento, ma occorre una maggiore attenzione da parte delle strutture a contenere i consumi e a ridurre ogni spesa comprimibile.

La digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo prioritario; le strutture possono concorrere al processo in corso in Ateneo con ulteriori iniziative volte alla digitalizzazione di alcune procedure da utilizzare anche come *best practice* per gli altri Centri anche nell'ambito delle iniziative connesse al Premio innovazione 2016.

Infine, particolare attenzione va prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, contratti collettivi nazionali, codice etico e codice di comportamento.

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

DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
AREA STRATEGICA DIDATTICA		
- Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/17 - Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2015/2016	- Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/2017 - Numero CFU per studenti a.a. 2015/2016	
Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur) nell'a.a. 2015/2016	
Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Numero di ore di Didattica erogata (DID) in meno nell'a.a. 2016/2017 - Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto	
Formazione in modalità <i>e-learning</i>	Numero di singoli insegnamenti erogati in modalità <i>e-learning</i> 2016/17	
Miglioramento livello internazionale nella didattica	Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento della mobilità internazionale	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> (a.a. 2016/2017)	
Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti (a.a. 2016/2017)	
Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera (a.a. 2016/2017)	
Consultazione con gli <i>stakeholders</i>	Partecipazione di enti e imprese nei Tavoli	
Numero <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	Numero di iniziative	
AREA STRATEGICA RICERCA		
Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli OBIETTIVI DI TERZA MISSIONE	Miglioramento performance secondo modalità definite dal Ndv sentita commissione ricerca (SI/NO)	
Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali	Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, <i>peer review</i> ,...) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici)	
Aumento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	a) Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2016 b) Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura (Ateneo/dipartimenti nell'a.s. 2016)	

	c) Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	a) Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2016 b) Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'alta formazione	Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2016	
Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	a) Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2016 b) Numero di spin- off costituiti nell'a.s. 2016	

AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI		
Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	
Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
Razionalizzazione e contenimento spesa acquisti seriali di Ateneo	Spesa per acquisti di Ateneo	
Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	- eventi corruttivi - <i>compliance</i> delle procedure - richieste di Accesso civico	
Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile	Realizzazione di iniziative	
Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente	Indicatori soddisfatti (Bussola della trasparenza)	
Miglioramento grado di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi dematerializzati	

Nei paragrafi che seguono sono riportati i predetti obiettivi nel dettaglio.

3.2. Le linee di intervento di carattere strumentale

3.2.1 L'ordinamento

Per il 2016 si intende, *in primis*, sottoporre agli Organi alcune proposte regolamentari già approntate a fine 2015, in particolare:

- Regolamento per l'autorizzazione degli incarichi esterni per il personale docente
- Regolamento per l'incentivo alla progettazione
- Regolamento per il fondo economale
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per le agevolazioni iscrizioni dei dipendenti
- Regolamento per il telelavoro

Sarà, inoltre, predisposto e sottoposto agli Organi un nuovo Regolamento per la disciplina dell'attribuzione degli scatti stipendiali del personale docente.

Nel corso del 2016 si procederà, altresì, ad una verifica dei Regolamenti di Ateneo per verificare l'attualità e la compatibilità delle disposizioni alla normativa sopravvenuta in questi ultimi anni.

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

- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari
- Regolamento per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro
- Regolamento per il conferimento degli incarichi esterni

- Regolamento per l'accesso ai servizi del centro stampa
- Regolamento per le pari opportunità
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti
- Regolamento di attuazione della Legge n. 241 del 7 agosto 1990 in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi
- Regolamento per la costituzione e la ripartizione del fondo incentivante ex art. 18 legge n. 109/94
- Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione del personale TA
- Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale ai corsi di studio)
- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti
- Regolamento per la mobilità studentesca

3.2.2 L'organizzazione

Nel corso del 2016 sarà data attuazione alla riorganizzazione del Sistema bibliotecario con la creazione del CAB (Centro autonomo bibliotecario) e la soppressione dei due Poli, come Centri di spesa, ferma restando la dislocazione delle strutture di servizio. Saranno effettuate le procedure per l'elezione del Consiglio del Centro e del Presidente.

La razionalizzazione della spesa di funzionamento libererà risorse da reinvestire nell'acquisto di ulteriori risorse bibliografiche, in formato sia elettronico sia cartaceo, al fine di garantire un complessivo miglioramento dei servizi.

Nel corso del 2016 saranno avviate le procedure per la ricostituzione del Nucleo di Valutazione (2° triennio - art. 14 dello Statuto di Ateneo ex lege 240/2010).

Nel mese di ottobre 2016 si dovrà, inoltre, provvedere alla ricostituzione del Senato Accademico (2° quadriennio - art. 11 dello Statuto di Ateneo). Le elezioni non riguardano la rappresentanza studentesca il cui mandato (biennale) scade nel 2017.

Contestualmente alle elezioni per il rinnovo del Senato Accademico, saranno indette anche quelle per la ricostituzione della Commissione *Welfare* di Ateneo.

3.2.3 La contabilità

Sul fronte economico finanziario, in primo luogo, per il 2016 l'obiettivo sarà il mantenimento del rispetto dei parametri di bilancio previsti dalla normativa vigente pur garantendo un progressivo rafforzamento delle attività istituzionali.

Particolare attenzione sarà rivolta al contenimento delle spese di personale per garantire la sostenibilità nel tempo del rapporto tra costi di personale ed entrate pur favorendo, entro la programmazione già adottata, le progressioni del personale e, al contempo, l'ingresso di giovani per assicurare il ricambio generazionale. Si proseguirà, inoltre, la politica di razionalizzazione

delle spese comprimibili senza sacrificare i servizi agli studenti, il supporto alla didattica e alla ricerca e gli opportuni investimenti sull'innovazione.

Al riguardo si segnalano le assegnazioni straordinarie pari a 50.000 euro a sostegno delle azioni di miglioramento della didattica previste nel Sistema AVA, e 50.000 euro a sostegno della ricerca da ripartire su base premiale per incentivare il miglioramento delle *performance* scientifiche. Inoltre, si evidenzia l'incremento dei capitoli di bilancio connessi all'innovazione e all'uso delle tecnologie nell'Amministrazione.

In secondo luogo, in materia contabile, l'obiettivo principale che l'amministrazione si pone è quello della formazione del primo bilancio economico patrimoniale, con riferimento all'esercizio 2015. Tale formazione sarà particolarmente delicata non soltanto per la novità del documento, per il quale non risulta ancora completa la manualistica del MIUR, ma anche per il cambiamento della piattaforma contabile, che sarà gestita a partire dal 1 gennaio 2016 dall'applicativo "Easy", che sostituirà il precedente sistema CIA/COEC del Cineca. Il passaggio, come già precisato, si è reso necessario per realizzare in via contabile il controllo autorizzatorio della spesa ed il monitoraggio contabile dei flussi di cassa in capo ai centri di spesa dell'Ateneo, possibile in CIA/COEC solamente attraverso attività di ricostruzione di natura extra-contabile. Il sistema "Easy", dopo aver recepito gli archivi del sistema uscente dovrà, in tempi rapidi, interfacciarsi con le altre procedure informatiche dell'Ateneo, ed in particolare con quella relativa al pagamento delle competenze (CSA-Cineca). Il piano di lavoro, pertanto, prevede la prosecuzione delle attività in materia contabile già avviate in precedenza, con l'ulteriore sforzo, da parte delle unità predisposte a funzioni amministrativo-contabili, a livello centrale e periferico, di garantire il passaggio alla nuova piattaforma, entro cui si produrrà, in ordine di tempo, il nuovo *budget* previsionale triennale (2016/2018) ed il bilancio unico di ateneo dell'esercizio 2015. La produzione dei citati documenti entro un sistema informatico tuttora da sperimentare presenta, pertanto, elementi di sfida che il nostro Ateneo potrà vincere con uno sforzo unitario dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti, adeguatamente supportati dalla nuova *software house*.

3.3 Le missioni istituzionali

3.3.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Per il futuro occorre proseguire e rafforzare l'impegno sulla didattica: i risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, entro un paio di anni finirà per pesare sino all'80% del FFO e l'Ateneo non può farsi trovare impreparato. Dunque è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica, ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

L'Ateneo dovrà perseguire con rigore la direzione già assunta, volta a una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale, nell'ottica di una stretta sinergia interdipartimentale. La revisione e l'eventuale progettazione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in

una dialettica proficua e costante di analisi, valutazione e costruzione dei percorsi formativi. Si dovrà mantenere e accentuare, nella pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo, quella visione complessiva che, grazie al rafforzamento della collaborazione fra i Dipartimenti, conduca a rimuovere duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete e altamente qualificate. In questa direzione andrà ripreso il lavoro dei Tavoli interdipartimentali.

I due obiettivi prioritari restano quelli volti ad attrarre nuovi studenti e ad accrescere il numero degli studenti regolari ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

In vista di questo duplice obiettivo, fra i quattro criteri più volte indicati nella progettazione dell'offerta formativa (attrattività, rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza, attenzione costante al margine DID, riprogettazione su base interdipartimentale), dato per acquisito il rispetto dei requisiti e del margine DID, per i quali l'Ateneo ha gettato le basi in questi due anni garantendo di fatto le condizioni di sostenibilità nel medio/lungo periodo, due, in particolare, dovranno essere ripresi e posti alla base della progettazione dell'offerta formativa per il 2016-2017: l'attrattività dei corsi e la costante ricerca di intese interdipartimentali.

Va proseguito e ulteriormente rafforzato l'impegno teso a migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla riduzione dei ritardi e degli abbandoni, che incidono ancora negativamente sulle *performance* dell'Ateneo. Le azioni attuate hanno iniziato a dare qualche frutto, ma occorre insistere sulla strada avviata.

Gli interventi dovranno riguardare anche le modalità di erogazione della didattica, con l'uso sempre più esteso di metodologie e strumenti didattici innovativi. In particolare, sotto la guida del Delegato Prof. Gino Roncaglia, si intende sviluppare il progetto, già varato dagli Organi, che favorisca la produzione, l'uso, la distribuzione e il riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di *courseware* strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*. Ciò dovrà favorire una migliore visibilità esterna della didattica di Ateneo anche in funzione dell'orientamento e della promozione in ingresso dei corsi. Il progetto si svilupperà gradualmente nei prossimi anni e prevedrà un livello più avanzato, al quale parteciperanno inizialmente un numero ristretto di insegnamenti, in via sperimentale, e un secondo livello meno articolato e impegnativo dal punto di vista progettuale.

Per il primo livello l'attività progettuale prevede tre tipi di interventi: *slide* di accompagnamento alle lezioni, dispense e indicazioni relative a risorse di approfondimento (bibliografia, sitografia) e registrazione video-audio di mini-lezioni (10-15 lezioni da 20-30 minuti ciascuna) che coprano un nucleo tematico di base incluso nel programma dell'insegnamento. Per il secondo livello si prevede di attuare solo i primi due *step*. I vantaggi degli interventi sono di indubbio valore, sia sotto il profilo dell'immagine della visibilità dell'Ateneo, sia per quanto attiene alla fruibilità del materiale didattico.

L'Ateneo intende mettere a disposizione un incentivo economico, di entità variabile, destinato a tutti i docenti che parteciperanno al progetto e fornirà al riguardo un supporto in termini sia di formazione dei docenti partecipanti sia di sostegno tecnologico.

Il miglioramento delle *performance* didattiche dei singoli corsi sarà monitorato e incentivato anche attraverso altre forme di premialità. A un tempo saranno monitorate e potenziate le azioni di tutorato, non solo sotto forma di pre-corsi e corsi di sostegno, ma anche attraverso la progressiva implementazione di un servizio di tutorato alla pari. Sono necessari a breve anche interventi strutturati sulle aule e sulle attrezzature didattiche. L'impegno e lo sforzo per accrescere immatricolati e iscritti, che sta portando risultati, deve essere ora affiancato da un medesimo sforzo finalizzato a rendere le strutture adeguate e accoglienti, in previsione anche di un incremento del numero di studenti che frequentano i corsi. Su questo aspetto si veda il paragrafo 3.3.3 d)

In questo quadro, dovrà essere anche rafforzato il rapporto con le altre Università della rete regionale, in modo da costruire eventuali nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. Nel quadro regionale, andrà adeguatamente valorizzato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Cittaducale, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 corsi di studio. Dovrà essere perseguita in questo ambito una adeguata valutazione dei risultati conseguiti e una efficace programmazione in grado, da una parte, di rafforzare l'offerta formativa dove si registrino buone *performance* e risposte positive dal territorio, dall'altro di attuare azioni correttive nel caso si riscontrino difficoltà oggettive sul piano delle prestazioni dei corsi e nei rapporti con il territorio.

L'Ateneo dovrà orientare sempre più i propri corsi di studio verso un'offerta formativa di qualità, mirando a migliorare la soddisfazione degli studenti e degli *stakeholder*. I corsi di studio dovranno essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea. La progettazione e la revisione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in un percorso virtuoso di analisi, valutazione e miglioramento continuo.

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

Nel corso del 2016, oltre alla gestione del terzo ciclo dei Corsi TFA, sul quale si attendono indicazioni ministeriali più precise, anche alla luce di quanto contenuto nel decreto sulla "Buona Scuola" alle Camere, l'Ateneo concentrerà l'attenzione sulle più generali problematiche connesse con la formazione iniziale e permanente degli Insegnanti della Scuola Secondaria, attraverso LABFORM, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado. Saranno svolte in particolare le seguenti attività:

1. progetti di ricerca-azione e ricerca in campo sulle buone pratiche educative condotti in collaborazione con Insegnanti e Dirigenti scolastici. Analisi e diffusione dei dati;

2. organizzazione e gestione di corsi di aggiornamento disciplinari e metodologici per insegnanti in servizio su temi richiesti dalle scuole, anche in modalità *e-learning*;
3. *work - shop* integrati per gli insegnanti del progetto SID di area scientifica e umanistica per la condivisione degli approcci metodologici;
4. consultazione e raccordo con gli Istituti Scolastici per i piani didattico-pedagogici dei futuri percorsi TFA, per i programmi delle attività di tirocinio e per la supervisione dei tirocinanti;
5. organizzazione di seminari tematici interdisciplinari per i percorsi CLIL (questa attività in stretta connessione con quanto previsto dalla delega specifica).

La composizione permanente del LABFORM, costituito dal delegato TFA, da un componente per ciascun Dipartimento dell'Ateneo e da una unità di personale amministrativo, sarà successivamente integrata, in relazione a specifiche esigenze, anche con altro personale docente, tecnico-amministrativo collaboratori, studenti e laureati. In questa prima fase, accanto agli obiettivi di più lungo termine, si intende intraprendere specifiche iniziative utili all'avvio del Laboratorio stesso:

1. ricerca di collaborazioni con Istituti Scolastici, Enti di ricerca ed Agenzie educative italiane e straniere;
2. implementazione dei contenuti e modalità di gestione, anche in collaborazione con l'Istituto INDIRE, dell'ambiente tecnologico richiesto dal Laboratorio;
3. individuazione delle modalità di monitoraggio, raccolta dati e valutazione della funzionalità-efficacia del Laboratorio stesso.

Si evidenzia come le attività svolte del LABFORM pur non essendo 'direttamente' finalizzate all'orientamento degli Studenti in ingresso, produrranno sicuramente un impatto positivo in tal senso, soprattutto attraverso il consolidamento del rapporto con le Scuole di II grado e con i relativi docenti nonché mediante il raccordo con le attività svolte dagli studenti nel loro penultimo e ultimo anno di corso superiore.

3.3.2 Sviluppo della ricerca

L'Ateneo dovrà procedere ad una attenta ricognizione delle attività di ricerca presenti in Ateneo verificando la collocazione delle medesime nel panorama scientifico nazionale ed internazionale, nonché la relativa proiezione nel territorio. L'obiettivo è, quindi, di delineare una mappatura della ricerca di Ateneo in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza, definendo apposite linee strategiche ai fini del loro rafforzamento sia per la presentazione di progetti nazionali ed europei, sia per stimolare l'attrattività verso potenziali *stakeholder*. Per la fase di ricognizione saranno utili le attività connesse alla nuova VQR 2011-2014 che si concluderanno a settembre 2016.

La mappatura della ricerca è tanto più rilevante nella misura in cui la Regione Lazio, interlocutore primario e privilegiato nei rapporti con la Commissione Europea per lo sviluppo dell'innovazione e per la ricerca, sta attuando un percorso di integrazione e razionalizzazione delle diverse realtà operanti nel campo della ricerca a livello regionale al fine di costruire un sistema della ricerca regionale in grado di competere a livello internazionale. Ciò implica quindi la necessità di disporre di un quadro chiaro delle aree di ricerca presenti nella nostra Istituzione, in modo da renderle disponibili nella predetta rete preservando l'eccellenza nonché la specificità delle stesse in ambito regionale. Ciò costituirà il necessario punto di partenza per rafforzare e rendere maggiormente incisiva la partecipazione del nostro Ateneo nelle diverse opportunità offerte dai bandi competitivi.

L'Ateneo realizzerà, inoltre, un percorso che prevede azioni volte a promuovere la visibilità esterna della nostra ricerca scientifica favorendo i processi di internazionalizzazione; al riguardo decisivo sarà il ruolo dei delegati nel settore dell'internazionalizzazione per consolidare e potenziare i rapporti con *partner* internazionali (Università, Enti di ricerca e imprese) e per accrescere la competitività del nostro Ateneo nel campo della ricerca anche in funzione della efficace e incisiva partecipazione ad *Horizon 2020*. Saranno avviate azioni volte a incrementare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma *Horizon 2020* stimolando anche sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari, anche mediante l'attività di supporto dell'APRE. Queste iniziative dovranno essere supportate da uno *staff* specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i *partner*, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione) e che vedrà coinvolto, con un criterio di competenza, personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Andranno rafforzati e razionalizzati i rapporti con i PVS. Sarà necessario dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca e su questo verrà fornito un nuovo *input* alla Commissione Ricerca.

A tal fine si intende istituire un laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate all'internazionalizzazione, alla promozione e progettazione internazionale dei progetti di ricerca dell'Ateneo, all'interno del quale coinvolgere professionalità e figure in possesso di specifiche competenze nonché studenti in discipline attinenti, che operi secondo le direttive degli Organi di Governo, con particolare attenzione alla ricerca, alla documentazione e alla selezione delle fonti di finanziamento, dei bandi europei e internazionali, alla stesura di progetti, alla costituzione di *network* di atenei europei e internazionali.

L'Ateneo, come si diceva, sarà impegnato nell'esercizio di valutazione 2011-2014; al riguardo si rammenta che la CRA, su mandato del Senato accademico, deve proporre al predetto Organo i criteri di selezione per la corretta individuazione dei prodotti da sottoporre a valutazione ANVUR, anche alla luce dei criteri forniti recentemente dai GEV. Considerato che la VQR sarà probabilmente impostata da ora in poi su un arco temporale più ristretto e quindi si effettuerà con maggiore frequenza, è strategico fissare, sin d'ora,

obiettivi di miglioramento dei relativi parametri, a livello di Ateneo e di dipartimento, mediante l'individuazione di specifici indicatori.

Sarà importante rafforzare i presupposti per la valorizzazione e la nascita di *spin-off* per favorire il trasferimento tecnologico, dare opportunità di sviluppo economico al territorio nonché di crescita occupazionale dei giovani, laureati, dottori di ricerca e ricercatori.

Andrà proseguito il potenziamento e rilancio del Centro Grandi Attrezzature, funzionale ai programmi di ricerca, alle attività svolte dai Dipartimenti e dal personale di ricerca nonché per la didattica con l'obiettivo di stimolare un maggiore utilizzo delle attrezzature del Centro. Il Centro sarà dotato, grazie alla convenzione stipulata con gli ITS, di nuove e importanti attrezzature che garantiranno una maggiore qualificazione della ricerca e consentiranno al CGA di divenire un punto di attrazione nazionale e internazionale per la ricerca e per i servizi forniti ai ricercatori e alle imprese. Grazie alla tipologia e alla qualità delle attrezzature e dei servizi offerti all'interno e all'esterno, il Centro dovrebbe nel tempo autofinanziare le attività di manutenzione e rinnovo delle attrezzature e favorire attività di *spin in* attirando le aziende a svolgere attività di ricerca e innovazione presso il centro.

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

Si intendono proseguire le iniziative di formazione e supporto volte a potenziare i brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*.

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

Va, infine, iniziato un percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo, un percorso che non potrà prescindere da una razionalizzazione delle strutture e da una valorizzazione prioritaria di quelle più efficaci e funzionali all'attività di ricerca.

3.3.3 Potenziamento dei servizi agli studenti

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

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

a. orientamento e tutorato

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

Si intende riproporre l'organizzazione delle visite guidate in Ateneo (*Open Day*) nei mesi di febbraio e settembre, coinvolgendo direttamente le strutture didattiche e gli studenti *tutor* nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni.

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

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

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

Saranno realizzate le iniziative previste dal progetto denominato "Alternanza Scuola lavoro" in materia di orientamento allo studio e al lavoro in sinergia con altri enti del territorio.

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

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

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

Inoltre, si realizzeranno le seguenti azioni:

- attivazione di pre-corsi e lezioni di sostegno e recupero, per tutti gli studenti, prevalentemente per insegnamenti di base e caratterizzanti che presentano maggiori difficoltà per gli studenti del primo anno di studio;
- attività di tutoraggio e assistenza finalizzata a fornire agli studenti le informazioni utili sull'organizzazione della didattica, con particolare attenzione alla regolare e proficua frequenza dei corsi, alle modalità di

sostenimento degli esami, al rapporto con i docenti, e alla metodologia di studio;

- attività di sostegno personalizzato per gli studenti che presentano maggiori difficoltà di apprendimento;
- incentivi agli studenti meritevoli mediante il rimborso di una quota della tassa di iscrizione.

b. comunicazione

Il *LABCOM* intende rafforzare e potenziare la rete di professionalità coinvolte e il capitale relazionale costruito nei singoli dipartimenti e nella relazione tra gli stessi interagendo con i delegati di settori affini e in connessione all'amministrazione e agli studenti. In termini generali, si punterà a consolidare e ampliare i risultati conseguiti, mirando ad una maggiore autonomia comunicativa multicanale, a partire dall'attivazione del nuovo sito d'ateneo.

Il percorso già avviato nel 2015 può trovare possibilità di sviluppo coerente nell'applicazione di un'immagine interna ed esterna identitaria unitaria e coerente legata alla promozione di eventi orientati alla comunicazione con gli studenti.

Una prima proposta di intervento potrebbe essere applicata agli spazi e alle strutture di Ateneo finalizzata alla comunicazione interna e alla segnaletica di dipartimento. L'applicazione fattuale del logo di dipartimento potrebbe essere connotata dall'utilizzo dello stesso per l'implementazione della segnaletica interna in concomitanza all'uso di un sistema iconico volto al miglioramento dell'esperienza di fruizione degli spazi da parte degli studenti.

Nel 2016 si porterà ad ulteriore affinamento il progetto delle Guide di dipartimento e di Ateneo tenendo conto dei nodi critici e problematici emersi nel biennio di lavoro. Coerentemente il *Labcom* seguirà la produzione di materiale promozionale per canali multimediali ed eventi specifici di genere diverso.

Sul fronte dell'informazione occorre rafforzare e ampliare l'attività della redazione, mantenendo costante e potenziando ulteriormente il flusso informativo dai Dipartimenti. Occorre mirare a potenziare il rapporto con la stampa e gli organi di informazione nazionali ed internazionali e potenziare l'autonomia comunicativa multicanale, a partire dal sito d'Ateneo.

Nel 2016 l'archivio digitale fotografico d'Ateneo, in grado di rappresentare e documentare la nostra Università, sarà organizzato e gestito *on line* in modo tale da renderlo disponibile all'uso della redazione stampa, dei singoli Dipartimenti e delle diverse strutture d'Ateneo.

Dopo aver elaborato una proposta di linee guida per la gestione delle pagine *Social* di Dipartimento condivisa con i Dipartimenti, il laboratorio intende operare per rafforzare e rendere coerente e visibile la presenza dell'Ateneo nei maggiori *social* multicanali. In particolare, si intende sviluppare e migliorare la gestione ordinaria delle pagine *social* delle strutture.

L'attività del *Labcom* sarà dedicata tra l'altro alla progettazione ed alla attivazione di una *WebRadio* d'Ateneo gestita dagli studenti e con una

programmazione di base a carattere informativo e di intrattenimento studentesco.

Nell'anno 2016 sarà fornito il supporto alle attività ancora in corso inerenti alle piattaforme *web*, ai sistemi informativi e ai nuovi progetti di innovazione.

In merito alle piattaforme *web* di Ateneo continuerà l'attività di coordinamento del gruppo di lavoro finalizzato all'aggiornamento dell'infrastruttura, delle funzionalità e dell'interfaccia grafica delle principali piattaforme di Ateneo: 1) realizzazione dei componenti di interazione dinamica tra piattaforme *web* dei dipartimenti e banca dati SISEST; 2) creazione e migrazione dei siti delle principali strutture di rilievo (es: orto botanico) alla nuova piattaforma *web*; 3) realizzazione delle versioni in lingua inglese dei principali siti.

c. placement

Le principali linee di indirizzo che si intende perseguire nell'ambito del *placement*, sotto la guida del Delegato Prof.ssa Tiziana Laureti, discendono dagli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2015-2017.

In primo luogo, si vuole potenziare lo sviluppo di servizi strutturati di orientamento al lavoro. L'obiettivo è quello di fornire ai neo-laureati e ai laureandi strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso la consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni. Gli strumenti da adottare sono:

1. diffusione di informazioni su sbocchi professionali e mondo del lavoro;
2. sviluppo di laboratori o seminari per migliorare le competenze necessarie ad una stesura efficace del *curriculum vitae*, alla gestione del colloquio di lavoro e all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro;
3. consulenza individuale diretta ai laureati che hanno bisogno di chiarire il proprio obiettivo professionale e di sviluppare il proprio percorso di ricerca del lavoro;
4. predisposizione presso l'Ateneo dei servizi del centro "Porta futuro";
5. condivisione delle esperienze dei laureati dell'Università degli Studi della Tuscia anche attraverso la costituzione di una associazione *Alumni* al fine di costruire una rete di relazioni solida e duratura con i laureati, promuovendo iniziative di partecipazione alla vita universitaria e di sostegno alla didattica e alla ricerca da parte del mondo delle Imprese e delle istituzioni;

In secondo luogo, si intende realizzare un osservatorio permanente dei contesti professionali. L'obiettivo è quello di effettuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti.

L'analisi è basata sul concetto di competenza, declinato nella sua duplice dimensione del livello di competenza, definito in funzione della complessità, dell'estensione dei compiti svolti, del livello di responsabilità e di autonomia decisionale che caratterizza la professione, e del campo delle competenze, che va invece a cogliere le differenze nei domini settoriali, negli ambiti disciplinari delle conoscenze applicate, nelle attrezzature utilizzate, nei materiali lavorati, nel tipo di bene prodotto o servizio erogato nell'ambito della professione.

Gli strumenti da utilizzare per giungere alla costruzione di un *database* delle competenze e dei profili professionali potrebbero essere i seguenti:

1. coinvolgimento diretto delle imprese e delle parti sociali, che attraverso lo sviluppo di *focus group* e interviste in profondità condotti mediante questionari semi-strutturati, possono fornire informazioni dettagliate sulla domanda di lavoro. L'individuazione di un insieme di imprese con le quali definire tavoli di lavoro periodici dovrebbe avvenire anche grazie alla collaborazione della Camera di Commercio di Viterbo e al contributo dei delegati al *placement* dei diversi dipartimenti dell'Ateneo;

2. analisi statistica della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. Sarà molto importante un utilizzo più efficace dei servizi della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. È stata già avviata una relazione più stretta con Almalaurea per coordinare e personalizzare i servizi offerti senza un incremento dei costi.

3. integrazione tra gli archivi amministrativi dell'Università della Tuscia e quelli del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In tal modo è possibile sviluppare un'analisi della domanda di lavoro dipendente e parasubordinato dei laureati dell'Università della Tuscia possibile solo utilizzando gli archivi delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro che consentono di mostrare informazioni dettagliate sulla posizione dei laureati negli anni successivi alla laurea.

In terzo luogo, si intendono rafforzare ulteriormente i rapporti con le imprese. L'obiettivo è quello di incrementare la conoscenza che le imprese hanno dei diversi strumenti di cui si è dotata l'Università per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro. Le azioni di promozione dovrebbero essere dirette ad incrementare il coinvolgimento delle imprese attraverso la realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* ma anche stimolando una più articolata forma di collaborazione tra università e impresa, costruita su specifiche peculiarità di ricerca ed innovazione, destinata a costruire un rapporto durevole nel tempo, con una programmazione di natura triennale, e con la previsione di un impegno finanziario (dottorati di ricerca o posizioni di ricercatore a tempo determinato).

L'Ateneo realizzerà le attività previste nell'ambito delle Azioni di sistema - FIO YEI, Azioni in favore dei Giovani NEET in transizione – mediante interventi di consolidamento dei propri servizi di *placement*, in particolare quelli per la promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca e per l'analisi della domanda di lavoro e servizi alle imprese chiedendo l'assistenza nell'analisi della domanda di lavoro e degli sbocchi professionali di laureati.

Inoltre, per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università svilupperà un sistema integrato di servizi denominato "*Porta Futuro University - Tuscia*". Tale sistema si propone di creare un servizio *Open Space* presso il quale l'utenza possa trovare facilmente informazioni e sostegno, anche in auto consultazione, utili ad orientarsi nel mercato del lavoro.

Presso l'*open space* sarà offerto, altresì, all'utenza supporto per la creazione di impresa.

L'Ateneo darà supporto per l'adozione delle misure previste da Garanzia Giovani attraverso il proprio accreditamento presso la regione Lazio.

Per il rafforzamento del trasferimento tecnologico e al fine di incrementare il numero dei brevetti, sarà effettuata una giornata informativa. Saranno effettuate anche giornate di informazione per la creazione di *spin off*.

d. digitalizzazione

Nella prospettiva di digitalizzazione e standardizzazione del dato, si intende introdurre ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni necessarie agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA (es. rapporto di riesame) e per le finalità connesse alla ripartizione dei fondi in base agli indicatori del FFO.

Il primo intervento riguarderà la creazione di un sistema di gestione documentale a supporto della gestione dei documenti del sistema AVA. Tale sistema è pensato per tutti gli attori coinvolti nel sistema AVA (responsabili dei CdS, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Struttura Interna di *Audit*) ed è volto alla semplificazione e all'efficientamento di tutti i processi di interazione con le fonti documentali AVA.

I primi anni di esperienza del sistema AVA hanno messo in evidenza, dopo una iniziale fase di assestamento, la creazione di corpo cospicuo di documenti funzionali alla necessità del sistema stesso che se da una parte ne consente il funzionamento, dall'altro ne acuisce la natura burocratica e crea potenziali condizione di imperfetta integrazione tra gli attori del sistema AVA.

La soluzione che si intende realizzare permetterà di gestire i contenuti dei singoli documenti in maniera strutturata offrendo a tutti gli attori del sistema AVA la possibilità di poter lavorare su *template* pre-compilati realizzati dal sistema, di poter editare questi documenti *on-line* e di poter effettuare estrazioni di parti dei documenti in maniera automatica e senza operazioni manuali di copia-incolla.

La gestione documentale conseguibile con questo sistema potrà poi essere ulteriormente integrata con un sistema di *business intelligence* destinato alle attività di monitoraggio.

A potenziamento e miglioramento dell'efficienza funzionale del trattamento dei dati e delle informazioni per l'alimentazione del sistema di monitoraggio di Ateneo sarà fornito il supporto e il coordinamento alla progettazione di un sistema di *business intelligence* e di un *datawarehouse* per la gestione dei dati inerenti gli indicatori di riesame e il monitoraggio dei corsi di studio.

L'intervento è rivolto alla progettazione e messa in esercizio di un sistema interattivo e personalizzabile di analisi dimensionale dei dati di monitoraggio dei CdS (attualmente gestiti dal portale di monitoraggio) e che potrà essere esteso anche alle funzionalità di *reporting* e di analisi di altri fonti informative interne ed esterne all'ateneo.

Nello specifico il sistema da realizzare consentirà di migliorare la gestione dei dati separando l'organizzazione della componente *on-line* dedicata ai sistemi transazionali di produzione (in prevalenza il sistema SISEST) e della componente *off-line* (dimensionale e storicizzata) dedicata ai sistemi di analisi

e *reporting*. Questo permetterà di conseguire dei vantaggi tecnici e funzionali quali:

- una riduzione del carico di lavoro dei sistemi transazionali con una migliore garanzia di continuità dei servizi offerti agli studenti;
- nel tempo, un ridotto tasso di crescita dei costi di aggiornamento e mantenimento dei *server* dedicati ai sistemi transazionali;
- una più efficiente gestione dei dati mediante la separazione tra un archivio *on-line* e un archivio storico;
- una migliore garanzia di continuità di analisi dei dati nel tempo anche in conseguenza di un eventuale cambiamento significativo nelle modalità di organizzazione dei dati dei sistemi transazionali;
- l'aumento dell'attendibilità di *query* e *report* creati su specifiche richieste da parte di docenti o dell'amministrazione derivante dall'eliminazione di errori di interpretazione;
- la creazione di *report* standardizzati, anche distribuibili in maniera automatizzata, unita alla disponibilità di un sistema di navigazione dinamica ed interattiva e di *export* dei dati in *software* esterni per analisi più specifiche (es: Excel, Stata, etc.) a vantaggio degli utenti più avanzati.

Tutti questi interventi permetteranno un rafforzamento della capacità di analisi e di gestione dei corsi di studio dell'Ateneo e, nel tempo, la creazione di un modello di eccellenza di gestione e della relativa conoscenza eventualmente esportabile anche ad altri Atenei.

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

Saranno ulteriormente sviluppate le funzionalità dei Portali del docente e dello Studente anche sulla base di proposte pervenute dagli stessi. Sul Portale dello studente sarà implementato il connettore INPS/ISEE per il controllo in tempo reale delle dichiarazioni. Sul Sisest sarà attivata la stampa di *badge* per gli studenti iscritti, la gestione dei corsi singoli, dei dottorati di ricerca e degli studenti in Erasmus entrata e uscita.

Particolare attenzione sarà rivolta alla produzione di contenuti didattici innovativi per gli studenti. Al riguardo nel 2016 sarà attuato il progetto deliberato, su proposta del Delegato Prof. Roncaglia, dal Senato e dal Consiglio di amministrazione nel mese di ottobre (vedi paragrafo 3.3.1).

Si intende attivare un servizio di *ticket* per gli studenti, per i docenti e per le segreterie (studenti e didattica) e un sistema di accesso alle biblioteche tramite *smart card* degli studenti.

Sarà progettato un *trigger sql* che consenta la generazione in tempo reale delle credenziali di accesso *wifi* e l'*account* di posta elettronica *unitus* agli studenti all'atto dell'immatricolazione. Attualmente la procedura è gestita in

modalità *batch* con frequenza settimanale mediante creazione di un *file* testo importato in *active directory* e in *google mail* manualmente. Si tratta di un *trigger* DML (*Data Manipulation Language*) che verrà eseguito quando l'utente modificherà i dati tramite un evento DML e in particolare l'istruzione INSERT.

Sarà implementato un intervento che riguarderà la dematerializzazione del sistema di elezione dei rappresentanti degli studenti mediante l'utilizzo di meccanismi che facciano uso delle piattaforme *on-line*. Sarà utilizzato un sistema che consentirà di poter svolgere le elezioni dei rappresentanti degli studenti *on-line*, sia mediante la realizzazione di un seggio con uno o più terminali collegati al sistema, sia mediante l'utilizzo di funzionalità dedicate all'interno dei siti *web* di dipartimento o ateneo, o della futura *App Unitus*. Il sistema da realizzare dovrà garantire la sicurezza, l'unicità e la confidenzialità del voto.

Nell'ottica di una razionalizzazione nella gestione dell'infrastruttura IT di Ateneo sarà necessaria la creazione di una *data center* unico di Ateneo mediante lo spostamento dei *server* attualmente dislocati in varie posizioni in un'unica sala *server* dotata delle funzionalità adeguate a garantire una continuità dei servizi IT. Parallelamente, per poter valutare più adeguatamente in futuro scelte differenti relative alla gestione dei *server* (inclusi *housing* presso *data center* o utilizzo di soluzioni *cloud*) e dei relativi costi, sarà fornito il supporto all'implementazione di un CMDB e delle relative attività di mappatura di *server*, servizi, *client* ed applicazioni.

Saranno, inoltre, potenziate le infrastrutture per la trasmissione dati mediante concessione in uso esclusivo irrevocabile (IRU) per 15 anni all'Università della Tuscia di collegamenti in fibra ottica. Questa infrastruttura interesserà tutte le sedi dell'Ateneo ed avrà come conseguenza un notevole miglioramento sul piano delle prestazioni, in quanto sarà in grado di offrire, a seconda degli apparati e delle ottiche selezionate, dorsali con ampiezza di banda fino a 10 Gbit/s. Si tratta di un investimento molto importante che potrebbe consentire all'Ateneo di risolvere nel medio-lungo termine i problemi connessi alla velocità e alla qualità della trasmissione dati con indubbe ricadute positive sulla qualità e sulle potenzialità dei servizi offerti, oltre che un decisivo risparmio negli anni sul fronte economico.

e) altri servizi

Nell'ambito delle iniziative sulla **disabilità**, coordinate dal Delegato prof. Senni, oltre all'erogazione dei servizi già resi, saranno somministrati i Questionari di valutazione dei servizi agli studenti disabili per raccogliere le opinioni dell'utenza e per migliorare le prestazioni. Si intende, altresì, prevedere di inserire alcune domande specifiche all'interno della Rilevazione delle opinioni degli studenti di valutazione della didattica (L. 370/99) finalizzate a cogliere il grado di accessibilità e fruibilità dei vari insegnamenti.

Saranno realizzati tre specifici progetti: all'interno del primo progetto, connesso al DSA, si intende organizzare, in collaborazione con la ASL, incontri e seminari per il corpo docente che si relaziona con gli studenti affetti da disturbi specifici dell'apprendimento (DSA): dislessia, disgrafia, disortografia, disturbo specifico della computazione, discalculia. Oggi lo studente, in fase di

immatricolazione, può segnalare questo disturbo per consentire al Servizio disabilità di fornire il supporto necessario. Per il secondo progetto, la Commissione ha approvato la proposta pervenuta dal Censis. Si tratta dell'invito a partecipare al progetto nazionale "Accompagnare le Università verso una più efficace integrazione degli studenti con disabilità e DSA". Per il terzo progetto, si procederà ad istruire il procedimento che porterà alla pubblicazione e all'immissione nel circuito nazionale, del libro/diario autobiografico dell'ex studente disabile, dott. Giorgio Graziotti, lavoro già premiato dall'Agenzia Europea, relativo alla sua multipla esperienza sul programma di mobilità studentesca (progetto *Erasmus*).

La Commissione Disabilità intende continuare a far ricorso alle collaborazioni studentesche per garantire i servizi di supporto agli studenti in modo da assegnare un *tutor* per ogni dipartimento.

Si intende completare il progetto di Accreditamento presso l'Ufficio Nazionale per il Servizio Civile (UNSC) del nostro Ateneo, insieme ad altro Ente *partner*. L'iniziativa consente, a fronte di una spesa di 800 euro all'anno, di avere giovani che prestano servizio per circa 1.400 ore annue. L'attività di supporto agli studenti con disabilità sarà una di quelle su cui impegnare giovani in Servizio Civile, probabilmente a partire dal 2016.

Si intende potenziare la divulgazione delle notizie che li riguardano, non solo di quelle relative ai servizi offerti, ma soprattutto di quelle legate a iniziative quali: la promozione di giornate di studio, incontri, creazione di luoghi di aggregazione e confronto etc.

Sarà inoltre creata una casella di posta elettronica tiascolto@unitus.it dove gli studenti portatori di *handicap* possono lasciare i loro suggerimenti per iniziative, segnalazioni, migliorie. Il coinvolgimento degli studenti avverrà anche attraverso la Radio di Ateneo dove i ragazzi potranno raccontare le proprie esperienze e proporre iniziative.

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

Per il 2016 continua il servizio del **bus navetta** per garantire la mobilità degli studenti presso le sedi didattiche, la mensa e la casa dello Studente. L'itinerario previsto favorisce il trasporto alle strutture didattiche anche dalle principali stazioni ferroviarie.

Gli studenti avranno anche la possibilità di arricchire e completare il proprio percorso formativo assistendo gratuitamente agli eventi della qualificata e ricca **Stagione concertistica** dell'Ateneo presso l'Auditorium e partecipando alle attività sportive organizzate presso gli impianti del **CUS**.

Attraverso il rilancio del CUS, dopo quasi due anni, gli studenti potranno accedere a servizi sportivi e ricreativi, oltre che usufruire di un ulteriore punto di incontro per il tempo libero.

Quest'ultimo sarà ulteriormente valorizzato nel corso del prossimo anno anche mediante la sistemazione di ulteriori spazi.

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

d) strutture

Nel corso dell'anno 2016 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

Pur in un quadro di attenzione e rispetto delle normative sulla sicurezza nonché di sostanziale qualità ed efficienza, è evidente che le condizioni di alcune strutture dell'Ateneo richiederebbero un sostanzioso lavoro di risanamento, miglioramento estetico e funzionale. Nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti. A tal fine si penserà ad apposite risorse e modalità di investimento.

Si dovrà anche intervenire sui laboratori didattici e di ricerca, come già evidenziato in precedenza, gradualmente e in funzione delle risorse che si renderanno via via disponibili. Ciò renderà inevitabile avviare un percorso di razionalizzazione delle strutture e delle attrezzature di ricerca, che spinga verso l'accreditamento dei laboratori più produttivi, anche per rafforzare la capacità di erogare servizi esterni per i quali ormai l'accreditamento rappresenta un requisito essenziale.

Alcuni interventi urgenti, per garantire funzionalità e efficacia dei corsi di studio saranno tuttavia effettuati senza indugio, come ad esempio quelli collegati ai laboratori interdipartimentali di microscopia e biologia.

Si intende effettuare interventi di miglioramento e razionalizzazione delle strutture dell'Azienda agraria, anche attraverso un piano straordinario di finanziamento, come avvenuto per il Centro Grandi Attrezzature, in modo da rendere le strutture dell'Azienda non solo più efficaci e fruibili, ma anche in condizione di generare attività progettuali e di servizio che rendano gradualmente autosufficiente la struttura, obiettivo non impossibile considerando le potenzialità di ricerca e le competenze presenti sotto varie forme nell'Azienda. Presso la serra dell'Azienda Agraria verranno completati i lavori di messa a norma della copertura e delle pareti perimetrali e redatto il progetto per la sistemazione interna e l'impiantistica.

Verrà avviato il progetto finalizzato al completamento della sostituzione degli infissi nel lato est dell'edificio (ex DABAC) sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF ed effettuata la verifica termografica *post-operam*.

Verranno ultimati i lavori di restauro e risanamento del corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento i cui lavori si sono protratte oltre i termini programmati per cause imprevedibili non dipendenti dall'Ateneo. Per il completamento dei medesimi locali sarà, inoltre, affidata la fornitura degli allestimenti.

Verranno avviate le procedure per il conferimento dell'incarico di progettazione e direzione lavori, relativo alla messa in sicurezza della labilità

sismica delle strutture dell'edificio V Lotto e avviate le procedure di gara per l'esecuzione dei lavori.

Verranno ristrutturati e allestiti alcuni locali al piano terra del V lotto da adibire a corsi ITS. Sarà dato corso alla riqualificazione di vari impianti termici di riscaldamento e di climatizzazione, in particolare a Santa Maria in Gradi e Agraria.

Per il miglioramento della sicurezza degli edifici universitari sarà dato corso all'appalto per il miglioramento delle compartimentazioni, in particolare presso il *campus* Riello, con revisione o sostituzione delle porte REI esistenti, la cui progettazione è in fase di completamento.

Un obiettivo ambizioso, ma particolarmente sentito, e sul quale sarà necessario anche ascoltare i Rappresentanti degli studenti, è quello dell'unificazione in un unico spazio delle biblioteche di Ateneo per garantire un servizio ancora più efficiente agli studenti e al personale docente. L'unificazione fisica delle biblioteche, anche graduale e progressiva, garantirebbe senza dubbio quelle economie di scala sulle spese di funzionamento capaci di liberare importanti risorse da reinvestire nell'acquisizione di maggiori risorse bibliografiche (elettroniche e cartacee) superando finalmente in questo modo anche la dicotomia tra l'anima umanistico-sociale e quella tecnico-scientifica che permangono nel nostro Ateneo e impediscono ad oggi di fatto una efficace politica di sviluppo del sistema bibliotecario. L'unificazione, che implica un ripensamento generale degli spazi di Ateneo, produrrebbe altresì il recupero di numerosi locali nei Poli da destinare ad aule e laboratori, secondo le specifiche esigenze dei dipartimenti.

Il Servizio Prevenzione e Protezione garantirà anche per il 2016 la realizzazione dei compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Sarà realizzato un sistema di dematerializzazione e standardizzazione delle procedure per la compilazione delle schede di valutazione del rischio e la loro archiviazione. Sarà istituito a tal fine un sistema di compilazione *on line* di un'apposita modulistica.

Il Servizio provvederà alla realizzazione e promozione di interventi per la messa a norma, riparazione o nuove installazioni che si renderanno necessarie in seguito alle verifiche e sopralluoghi effettuati e finalizzati a rendere i luoghi di lavoro conformi a quanto previsto dalle normative vigenti.

Saranno promosse attività di formazione rivolte a tutto il personale dell'Ateneo con particolare riferimento a specifiche attività lavorative o a specifiche professionalità ai sensi dell'art. 37 del D.Lgs. 81/08; in particolare nel 2016 sarà realizzato il progetto "MUOVITUS" (vedi paragrafo 3.3.5 c)

3.3.4 Promozione dell'internazionalizzazione

Per il futuro occorre velocizzare il processo di crescita dell'internazionalizzazione per rendere l'Ateneo riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali, per potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo e la sua capacità di sostenere

l'inserimento dei laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Il Senato e il Consiglio di Amministrazione nella seduta di ottobre 2015 hanno varato un documento, proposto dal Delegato prof. Chiti e dal Tavolo dei Delegati, che indica le finalità che l'attività di internazionalizzazione dovrebbe perseguire nel medio periodo, i caratteri generali del processo che si intende avviare e tre prime proposte. Quanto alle finalità, la politica di internazionalizzazione dell'Ateneo nel medio periodo potrebbe essere orientata a tre macro-obiettivi:

1. rendere l'Ateneo della Tuscia riconoscibile nel mercato accademico internazionale come università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali;
2. potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo;
3. potenziare la capacità dell'Ateneo di sostenere l'inserimento dei propri laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Questi obiettivi sono importanti nella misura in cui giustificano le iniziative che saranno proposte per l'a.a. 2016 e per gli anni successivi e le rendono riconoscibili all'esterno. Questi macro-obiettivi, infatti, sono coerenti con le finalità indicate dagli organismi internazionali (in particolare, la *European University Association* (EUA), la *International Association of Universities* (IAU) e i vertici dei ministri dell'istruzione della *European Higher Education Area*, dalla CRUI (si veda, in particolare, il documento elaborato nel giugno 2015) e dalle normative e misure nazionali che prevedono la misurazione, quantitativa e qualitativa, della dimensione internazionale degli atenei (ad esempio, il decreto ministeriale n. 104 del 14 febbraio 2014).

Queste macro-finalità andrebbero realizzate attraverso un processo graduale, che preveda più serie di iniziative. Alla gradualità si accompagna il carattere inclusivo del processo, che dovrebbe coinvolgere tutte le varie componenti dell'Ateneo (formazione, ricerca e amministrazione).

Le iniziative in questione sono tre. La prima consiste nella attivazione dei cosiddetti 'semestri congiunti'. Si tratta di una proposta diretta ai presidenti dei corsi di laurea. Prevede che un corso di laurea dell'Ateneo si associ a un corso di laurea di un'università straniera (fuori dal contesto *Erasmus*) e che ciascuno dei due corsi offra agli studenti dell'altro dai tre ai quattro insegnamenti in inglese (o nella lingua straniera ritenuta funzionale alle esigenze dello scambio), i quali vengono riconosciuti nel percorso di studi di ciascun corso di laurea. Un corso di laurea può utilizzare questa possibilità anche con più di una università straniera, in modo da ottimizzare l'impegno profuso nell'attivazione di corsi in lingua straniera. Questa iniziativa apre i corsi di laurea ad una rete di rapporti internazionali reali e facilita la mobilità (in entrata e in uscita) degli studenti, in linea con le richieste delle normative nazionali in modo da consolidare una pratica che può contribuire in misura importante alla internazionalizzazione dell'Ateneo, aprendo la strada a future e più ambiziose iniziative, come i corsi internazionali e i titoli congiunti, come quelli già presenti presso il DEIM e il DIBAF in collaborazione con Atenei russi.

La seconda iniziativa è volta al potenziamento dei servizi relativi al programma Erasmus, soprattutto quello relativo alla mobilità in entrata: per

rafforzare l'attrattività occorre una sinergia tra amministrazione centrale e dipartimenti.

L'impegno dell'amministrazione centrale dovrebbe essere quello di facilitare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti *Erasmus* in ingresso. Questa azione richiede le seguenti iniziative: potenziare i servizi di prima accoglienza; potenziare il servizio di formazione dell'Italiano come L2; garantire l'effettivo accesso degli studenti stranieri ai servizi informatici; garantire a tutti gli studenti Erasmus la possibilità di usufruire del servizio di mensa alle stesse condizioni degli studenti italiani; valorizzare le notevoli potenzialità della posizione geografica di Viterbo, dalla quale si possono raggiungere facilmente mete importanti come Roma, Firenze e Siena; valorizzare gli spazi di socializzazione del complesso di Santa Maria in Gradi; predisporre una specifica sezione *Erasmus* del sito di Ateneo, in grado di fornire tutte le informazioni rilevanti nelle principali lingue utilizzate dagli studenti potenzialmente interessati.

L'impegno dei dipartimenti e dei corsi di laurea, invece, dovrebbe essere quello di potenziare la capacità dei corsi di laurea di attrarre studenti *Erasmus* e quello di promuovere la mobilità in uscita degli studenti italiani. Questa azione richiede le seguenti iniziative: prevedere dei servizi di prima accoglienza per gli studenti *Erasmus* dei corsi di studio dei singoli dipartimenti; non si tratta di duplicare i servizi offerti dall'amministrazione centrale, ma di servizi ulteriori (visita delle singole sedi, presentazione ai docenti, ecc.); sviluppare servizi in uscita (ad esempio, potenziare le competenze linguistiche degli studenti italiani nelle lingue veicolari utili per il soggiorno all'estero; questa azione potrebbe essere realizzata senza modificare i percorsi formativi dei corsi di laurea, ma offrendo un servizio orizzontale di formazione linguistica funzionale alla mobilità, attraverso l'Unità servizi linguistici, e subordinando la mobilità al raggiungimento di una competenza minima); valutare la possibilità di erogare alcuni insegnamenti in inglese; ampliare gli accordi internazionali, all'interno di un disegno complessivo di internazionalizzazione dei singoli corsi di laurea; migliorare il coordinamento con l'Ufficio relazioni internazionali, a partire dallo scambio delle informazioni relative alle attività in lingue veicolari svolte nei vari corsi di studio; predisporre una specifica sezione *Erasmus* della pagina di ogni corso di studio, in grado di fornire tutte le informazioni rilevanti nelle principali lingue utilizzate dagli studenti potenzialmente interessati.

La terza iniziativa è volta a standardizzare i corsi di lingua inglese e di altre lingue straniere previsti nei vari corsi di laurea, prevedendo un numero minimo di cfu e un livello minimo di formazione. Si tratta di un punto essenziale per garantire una effettiva qualità delle competenze linguistiche in funzione della mobilità. L'azione sarà realizzata in vista della chiusura dell'offerta formativa 2016-2017, con specifica delibera del Senato Accademico, sentiti tutti i presidenti dei corsi di laurea, in modo tale da raggiungere quel minimo di condivisione necessario alla sua accettazione.

Andrà rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici, stabilendo canali di attrazione e di inserimento di studenti stranieri potenziando lo strumento dell'*e-learning* (vedi paragrafo 3.3.1). Fra gli obiettivi da perseguire, vi è una maggiore apertura all'internazionalizzazione dei contenuti. Coloro i quali produrranno i propri contenuti (in tutto o in parte) anche in inglese o in

altra lingua straniera avrà un incentivo aggiuntivo e specifico per i materiali che saranno realizzati anche in versione internazionalizzata.

In parallelo, anche alla luce del grado di attrattività dei corsi, delle evidenze sugli sbocchi occupazionali registrate su Alma Laurea e delle esigenze del mondo produttivo del Territorio, l'Ateneo potrà vagliare l'opportunità di istituire nuovi percorsi, eventualmente in sinergia con altre Università o anche in lingua straniera per promuovere la dimensione internazionale della nostra Università.

Al fine di incrementare la mobilità studentesca in uscita, si intende realizzare una più intensa campagna informativa dei bandi *Erasmus+*, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti ed utilizzo della radio di Ateneo.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici di Ateneo, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, organizzando corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli; inoltre, come richiesto dalla ECHE (*European Charter for Higher Education*) continuerà l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per gli studenti in entrata.

Nel 2016 sarà inoltre sviluppata la nuova tabella di conversione delle votazioni degli esami di profitto dell'Ateneo in votazione ECTS, fondamentale per procedere alla modifica del Regolamento di Ateneo sulla Mobilità *Erasmus*, in conformità con le direttive del nuovo Programma *Erasmus+*.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri saranno realizzate dall'Unità servizi linguistici le Guide in inglese dei sei dipartimenti in modo da poter anche partecipare con proprio materiale alle fiere internazionali studentesche in Italia e all'estero. Il sito avrà una versione in inglese, curata dall'Unità servizi linguistici.

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

3.3.5. Razionale programmazione del fabbisogno

a. reclutamento

Il reclutamento andrà pianificato con l'obiettivo di garantire la sostenibilità della spesa del personale in una prospettiva pluriennale tenendo in debito conto degli oneri derivanti dallo sblocco della contrattazione integrativa e degli incrementi stipendiali dei docenti.

Compatibilmente quindi con l'esigenza primaria di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, sarà data attuazione al piano triennale per la programmazione del reclutamento del personale docente già adottato nel 2015, nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente in materia. Una volta completato, il piano potrà dare

soddisfazione alle aspettative di crescita di numerosi abilitati di prima e seconda fascia.

Contestualmente, l'Ateneo intende portare avanti anche un piano di reclutamento di ricercatori a tempo determinato (art.24, c.3 lett. b) Legge 240/2010, al fine di rafforzare le risorse impegnate per la ricerca e la didattica e ricostituire la "piramide" tra categorie, ora sbilanciata verso l'alto per via delle numerose progressioni e avanzamenti interni. Al riguardo si auspica l'assegnazione di un numero significativo di posti per ricercatori nel piano straordinario previsto nella Legge di stabilità.

È evidente che per dare altre opportunità di reclutamento e prospettive di avanzamento di carriera, sarà necessario, *in primis*, migliorare le prestazioni della didattica e della ricerca al fine di incrementare il FFO e perseguire, al contempo, una rigorosa politica orientata al contenimento e alla razionalizzazione delle spese comprimibili senza mai pregiudicare i servizi agli studenti.

Per l'anno 2016, saranno effettuate le procedure per il reclutamento e/o la proroga dei ricercatori a tempo determinato, di cui all'art. 24, c.3 lett. a), Legge 240/2010, finanziati su economie relative a utili di convenzioni o progetti di ricerca confluiti sul Fondo unico di Ateneo.

Saranno completate le ulteriori procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'art.24, c.3 lett. b), Legge 240/2010 finanziati dal Ministero e già ripartiti tra i Dipartimenti, secondo criteri connessi alle *performance* delle strutture.

Nei limiti previsti nella programmazione triennale, saranno, altresì, avviate le procedure di chiamata per i professori ordinari e associati, nel rispetto dei limiti fissati dal D.lgs.49/2012, nonché le procedure per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato, finanziate con fondi esterni e proposte dalle strutture dipartimentali.

Saranno completate le procedure di reclutamento per il personale tecnico-amministrativo già avviate, a valere sulle disponibilità di punti organico degli anni precedenti al 2015, utilizzando gli strumenti di reclutamento previsti dalla normativa nazionale e contrattuale vigente, anche al fine di creare un meccanismo di progressiva crescita del personale tecnico-amministrativo su basi meritocratiche.

La quota di punti organico assegnati dal Ministero per gli anni 2015 e 2016 e destinati al personale TA sono resi indisponibili, sulla base delle indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della Funzione Pubblica con circolare n. 1 del 30/01/2015, in applicazione dell'art. 1, c. 425 della Legge 23 dicembre 2014, n. 190.

b. formazione

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

personale ai corsi universitari) nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità.

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

- Sistema ava: laboratori per le segreterie didattiche per supporto nella predisposizione dei documenti previsti nel Sistema AVA
- Prevenzione e sicurezza nei laboratori di ricerca
- Corsi di lingua inglese
- *Horizon 2020* Regole finanziarie e sistemi di rendicontazione
- Contabilità economico-patrimoniale e bilancio unico
- Anticorruzione e prevenzione illegalità
- Controllo interno e gestione del rischio
- Sistemi di archiviazione digitale
- Informatica
- Corsi di formazione specifica per il personale dell'area tecnico-scientifica

c. welfare

Proseguiranno gli interventi nell'ambito del sistema *Welfare* per fornire un sostegno alle famiglie dei dipendenti, in relazione al grado di disagio socio-economico e alla numerosità dei rispettivi componenti nonché per favorire il benessere psico-fisico del personale dell'Ateneo e dei propri congiunti. Il Sistema prevede l'erogazione di servizi di carattere assistenziale, culturale, ricreativo, sportivo nonché di altre forme di intervento in favore del personale.

Il sostegno ai dipendenti iscritti, e alle famiglie, riguarderà, *in primis*, iniziative di carattere economico, come i rimborsi di spese sostenute per il soddisfacimento di esigenze primarie, quali la salute. In questa direzione va la proposta di Polizza sanitaria che si sta valutando. Sono poi favorite le iniziative volte a deliziare la sfera legata al benessere psicofisico della persona, come la cultura, lo sport, il tempo libero.

In questo contesto, si inserisce il *Progetto MUOVITUS, una palestra a portata di scrivania*, iniziativa di formazione teorica e pratica per i lavoratori dell'Ateneo esposti a rischi conseguenti a posture sbagliate e a lavori sedentari prolungati; il progetto prevede un breve intervallo nell'arco della mattinata lavorativa con attività fisica sul posto di lavoro, in orario da concordare. Durante la sessione giornaliera, ogni lavoratore o piccolo gruppo di lavoratori, sarà invitato ad eseguire gli esercizi proposti da *tutor* specializzato di Villa Immacolata sul posto di lavoro per una durata massima di 10 minuti.

3.3.6. Ciclo della Performance, Trasparenza, Anticorruzione, Controllo interno e gestione del rischio

E' in corso la redazione del "Piano Integrato" da parte del Responsabile della *performance/trasparenza/anticorruzione* secondo le "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane*" diramate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

Come già preannunciato al paragrafo 1, si tratta di un documento che sviluppa in chiave sistemica e integrata la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione, per il prossimo triennio 2016-2018, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economica finanziaria.

Nell'anno 2016, in attuazione alle disposizioni di cui al D.lgs.150/2009, si attiveranno le procedure volte al miglioramento della **performance** organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione (già in atto per dirigenti, EP e D) anche per il personale di categoria C e B, coinvolto nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi relativi alla *performance*.

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

La previsione di attività per il prossimo anno 2016, relativamente all'area strategica della **prevenzione della corruzione** dovrà basarsi, necessariamente, sul costante monitoraggio del rispetto delle norme del Codice di Comportamento relativamente a tutti i dipendenti.

In ordine alla diffusione del Piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile, si intende approfondire l'impiego di metodologie di comunicazione del P.T.P.C. e del Codice di comportamento idonee a stimolare l'attenzione e a favorire la comprensione da parte di tutto il personale. In particolare, allo scopo di rendere il lavoro svolto dal Responsabile per la prevenzione della corruzione ancora più penetrante, si intende far leva sul ruolo dei Referenti per la corruzione, che prestano servizio presso le varie strutture dell'Ateneo, per il coinvolgimento diretto dei singoli dipendenti sulle misure adottate in materia. In particolare, si prevede l'utilizzo di strumenti informatici per la somministrazione di semplici questionari a fini conoscitivi. La medesima modalità di interlocuzione potrà essere utilizzata anche al fine del coinvolgimento degli studenti, quali portatori di interesse, per la segnalazione di eventuali criticità rilevanti in ambito corruttivo.

Verrà data attuazione al progetto per l'implementazione di una nuova procedura che soddisfi i previsti obblighi informativi al Responsabile della Prevenzione della Corruzione. In particolare, attraverso il Protocollo informatico in uso, i procedimenti ad alto rischio corruttivo, da pubblicare sull'albo Ufficiale, genereranno un *workflow* diretto al Responsabile per il previsto avviso del termine di inizio di tali procedimenti. Ciò potrà consentire di semplificare la procedura attualmente utilizzata dall'amministrazione.

Sul piano della formazione continua che l'Ateneo si impegna ad erogare per l'anno 2016, si prevede di dedicare un intervento mirato rivolto alla figura dei "referenti" di Struttura, alcuni dei quali recentemente nominati e che necessitano, pertanto, di aggiornamento specifico.

La formazione più generale, volta alla sensibilizzazione sulla cultura della trasparenza, dell'integrità, dell'etica e della legalità all'interno dell'Ateneo, potrà vedere il coinvolgimento anche della componente studentesca. Si intende far ricorso per la formazione anche a strumenti di *e_learning* per favorire la

partecipazione del personale ai corsi senza pregiudicare il funzionamento delle strutture.

Tra le strategie di prevenzione del fenomeno corruttivo la trasparenza nell'interazione tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione riveste, senza dubbio, un'azione rilevante: per questo, oltre alle iniziative già avviate dall'amministrazione in attuazione del D. Lgs. 33/2013, sarà rivisto in aggiornamento il "Regolamento di attuazione della Legge n. 241 del 7 agosto 1990 in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" contenente la disciplina dell'attività amministrativa dell'Università della Tuscia in materia di procedimenti amministrativi e di accesso ai documenti amministrativi. Inoltre, sarà avviato uno specifico monitoraggio per la verifica dei tempi procedurali in relazione a quanto predeterminato in sede regolamentare.

Verranno, altresì, disciplinati i settori che, all'esito di attività di controllo interno avviata dall'amministrazione su aree ad alto rischio corruttivo, risulteranno necessitare di apposita normazione interna di dettaglio; ciò al fine di uniformare procedimenti e prassi e ridurre, inevitabilmente, la portata potenzialmente corruttiva.

Sulla base della nuova disciplina relativa alle incompatibilità in ordine allo svolgimento di incarichi esterni, che sarà adottata ad inizio d'anno, sarà messo a punto un sistema di monitoraggio specifico, atto alla verifica puntuale delle attività per le quali saranno richieste le relative autorizzazioni.

Contemporaneamente si ritiene necessario porre in essere gli adeguamenti richiesti alle norme del Regolamento vigente in tema di compiti didattici e incentivazione dei docenti.

Sulla base dei risultati di monitoraggi avviati nel corso degli anni 2014-2015 relativi, in particolare, alla regolarità delle posizioni contributive degli studenti, si reputa necessario dare l'avvio, per il 2016, ad un sistema di procedure per l'accertamento delle situazioni reddituali e patrimoniali, il recupero delle tasse evase, nonché l'irrogazione della prevista sanzione amministrativa a carico degli studenti irregolari. Tale sistema risulterebbe strumentale, altresì, alla verifica della corretta attribuzione di ulteriori benefici agli studenti, oltre a costituire anche un valido strumento organizzativo di prevenzione.

Proseguiranno le attività previste dal Piano di attuazione del **Sistema di controllo interno e gestione dei rischi**. Saranno pianificati incontri dell'Organo di *audit* interno con le strutture di Ateneo. Saranno, altresì, garantiti i flussi informativi tra le strutture e gli Organi di *governance* di Ateneo in relazione alle attività caratterizzanti il SCIGR.

Nel corso del 2016 sarà realizzato, dall'organo preposto, *audit* di *compliance* sulle attività operative individuate nel programma di *audit* 2016 che sarà proposto in approvazione del Consiglio di amministrazione contestualmente alla relazione annuale 2015.

L'attività di *audit* punterà anche a sviluppare *audit* operativi finalizzati al miglioramento dell'efficacia dei controlli interni.

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

4. QUADRO RIASSUNTIVO DEL BILANCIO FINANZIARIO

Al fine di consentire il raffronto con i valori dell'esercizio precedente, si illustra una sintesi dello schema del bilancio di previsione finanziario, che evidenzia le entrate e le uscite complessive dell'Ateneo, raggruppate per macro-aggregati, con esclusione delle partite di giro, degli avanzi presunti e delle poste a pareggio per IVA.

Sul versante delle entrate, quelle relative al Fondo di Finanziamento ordinario rappresentano il 74,76% del totale generale, registrando un lieve incremento rispetto ai valori dell'anno precedente, sia in termini percentuali che assoluti: si precisa che in tale voce è inclusa per il 2016 la previsione delle assegnazioni relative agli interventi per il *post-lauream*, che nel 2015 risultava inserita nella voce "Altri trasferimenti dal Miur"

Le entrate per tasse e contributi studenteschi risultano sostanzialmente stabili rispetto ai precedenti esercizi, con un lieve incremento ascrivibile sia alle entrate contributive per corsi di laurea che per *master* e altri corsi: nella previsione sono incluse le quote riferite alle iscrizioni al corso di laurea triennale in Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali, nell'ambito della convenzione stipulata con la S.S.E. di Viterbo e con la Scuola Marescialli dell'Aeronautica Militare di Viterbo.

Le altre entrate, comprese le entrate per ricerca, risultano in sensibile riduzione rispetto all'esercizio precedente, effetto attribuibile probabilmente in parte ad un criterio di prudenza.

Dal lato delle uscite, continua la tendenza in riduzione dei valori assoluti e percentuali del complesso delle voci stipendiali: l'incremento della spesa per il personale docente di I e II fascia di ruolo vede comunque una correlazione con la riduzione della voce relativa alla spesa per ricercatori, quale effetto dei passaggi di ruolo avvenuti nel corso del 2015.

Si segnala una stabilità per quanto riguarda le spese per attività istituzionale, mentre per quanto concerne le spese di funzionamento e gestione si registra nel complesso un decremento.

Si evidenzia, d'altro canto, un incremento delle uscite collegate ad interventi a favore degli studenti, quali le collaborazioni studentesche, i servizi in favore di studenti disabili, attività di tutorato oltre allo stanziamento per borse di dottorato di ricerca.

Gli accantonamenti prudenziali a fondo riserva, ammortamento e rischi registrano un incremento rispetto all'anno precedente, sia in termini percentuali che assoluti. Nelle poste di accantonamento sono inclusi gli stanziamenti previsti per incentivazione docenti e ricercatori (euro 50.000,00), per incentivo per attività di ricerca (euro 50.000,00) nonché per il sistema *welfare* di Ateneo (euro 50.000,00), per i quali in corso d'anno si procederà a storni sui capitoli di destinazione finali sulla base della natura specifica degli interventi che verranno deliberati.

Il totale delle spese per la ricerca, comprensive degli stanziamenti per assegni di ricerca, risulta in aumento rispetto all'anno precedente.

Si segnala, infine, che gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili risultano sostanzialmente stabili rispetto al 2015.

Si evidenzia infine che, per quanto riguarda la programmazione triennale dei lavori pubblici, i relativi interventi, ove non già previsti in bilancio, verranno finanziati con fondi di provenienza esterna, mentre i fondi necessari alla realizzazione dei lavori presso l'Azienda Agraria nel corso dell'esercizio 2017 sono da considerarsi ricompresi negli stanziamenti 2016 relativi alle voci di riserva e accantonamento.

	2015	%	2016	%
Entrate contributive per corsi di laurea	7.000.000,00	14,62%	7.200.000,00	14,98%
Entrate contributive Master e altri corsi/altre entrate contributive	66.500,00	0,14%	84.500,00	0,18%
Totale entrate contributive	7.066.500,00	14,75%	7.284.500,00	15,16%
FFO MiUR	34.692.884,00	72,44%	35.932.153,13	74,76%
Altri trasferimenti da MiUR	947.392,00	1,98%	210.783,00	0,44%
Totale contributi MiUR	35.640.276,00	74,42%	36.142.936,13	75,20%
Altri trasferimenti da soggetti diversi	1.816.300,83	3,79%	1.515.231,00	3,15%
- di cui Amcen		0,00%	958.606,00	
Entrate per la ricerca	3.284.235,94	6,86%	2.960.756,17	6,16%
Altre entrate	86.181,00	0,18%	159.798,77	0,33%
TOTALE ENTRATE al netto di IVA, Partite di giro e Avanzo	47.893.493,77	100,00%	48.063.222,07	100,00%
Spesa per personale docente di ruolo	16.556.350,91	32,11%	17.965.824,84	34,36%
Spesa per ricercatori di ruolo	5.918.176,27	11,48%	4.178.898,26	7,99%
Spesa per ricercatori a tempo determinato	495.026,97	0,96%	105.618,00	0,20%
Altre spese personale docente	508.038,00	0,99%	200.000,00	0,38%
Spesa per il personale tecnico amministrativo di ruolo	11.975.704,30	23,22%	12.035.156,59	23,02%
Spesa per collaboratori ed esperti linguistici	491.332,96	0,95%	501.005,11	0,96%
Spesa per Direttore generale e Dirigenti a contratto	214.112,50	0,42%	227.834,11	0,44%
Spesa per il personale tecnico amministrativo a tempo determinato	182.500,00	0,35%	97.500,00	0,19%
Interventi assistenziali a favore del personale	25.000,00	0,05%	25.000,00	0,05%
Totale spesa di personale	36.366.241,91	70,53%	35.336.836,91	67,59%
Spese per attività istituzionale	340.911,03	0,66%	343.640,62	0,66%
Acquisto di beni di consumo e servizi	2.596.114,71	5,03%	2.427.679,26	4,64%
Manutenzione e gestione strutture	446.009,22	0,86%	547.396,90	1,05%
Spese per utenze, canoni e locazioni passive	1.240.431,74	2,41%	1.192.458,05	2,28%
Altre spese funzionamento, oneri finanziari, imposte, tasse e tributi	700.027,38	1,36%	737.752,57	1,41%
Totale spese di funzionamento	5.323.494,08	10,32%	5.248.927,40	10,04%
Interventi a favore degli studenti	2.277.824,92	4,42%	2.648.206,42	5,06%
Stanziamento a fondo riserva e altri accantonamenti	1.602.764,83	3,11%	2.555.224,41	4,89%
Altri interventi	27.600,00	0,05%	6.000,00	0,01%
Spese per acquisizione di immobili, impianti e interventi edilizi	209.834,67	0,41%	252.810,00	0,48%
Spese per acquisizione beni mobili	470.889,16	0,91%	406.672,48	0,78%
Totale spese per investimenti	680.723,83	1,32%	659.482,48	1,26%
Spesa per funzionam. dottorati di ricerca, contributi labor. e bibl.	38.050,00	0,07%	249.596,00	0,48%
Spesa per conferenze, convegni e seminari	19.100,00	0,04%	22.000,00	0,04%
Spesa per master e altri corsi	46.600,00	0,09%	120.000,00	0,23%
Spese per la ricerca scientifica	5.182.357,81	10,05%	5.438.814,17	10,40%
TOTALE USCITE al netto di IVA, Partite di giro e Avanzo	51.564.757,38	100,00%	52.285.087,79	100,00%

f.to IL RETTORE
Prof. Alessandro Ruggieri