

## **RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO AL BILANCIO 2017**

La presente relazione accompagna il bilancio di Ateneo 2017, 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 effettuata una ricognizione sul conseguimento degli obiettivi relativi all'anno 2016; nel secondo paragrafo è illustrato il quadro normativo in cui si inserisce il bilancio 2017; 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 bilancio, accompagnati da alcune indicazioni numeriche e percentuali.

### **1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2016**

#### **1.1. Le linee di intervento di carattere strumentale**

##### **1.1.1 L'ordinamento interno**

Nel corso del 2016 si è proseguito nella ricognizione dei Regolamenti interni in vigore, al fine di valutarne l'attualità rispetto alle norme statali vigenti.

In particolare, sono stati emanati i seguenti Regolamenti:

- \* Regolamento sulle agevolazioni per l'iscrizione ai corsi di studio universitari dei dipendenti dell'Università della Tuscia (D.R. n. 82/16 del 08.02.2016);
- \* Regolamento di Ateneo per la ripartizione delle risorse per la progettazione e l'innovazione (D.R. n. 90/16 del 09.02.2016);
- \* Regolamento per la gestione del Fondo economale e l'utilizzo delle carte di credito (D.R. n. 189/16 del 10.03.2016);
- \* Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti (D.R. n. 617/16 del 12.07.2016);
- \* Regolamento per l'accesso ai servizi del Centro stampa di Ateneo (D.R. n. 463/16 del 16.05.2016);
- \* Regolamento per l'istituzione e il funzionamento dei corsi master (D.R. n. 614/16 del 08.07.2016).
- \* Regolamento di Ateneo per la stipula di accordi internazionali e l'accesso ai fondi per la mobilità (D.R. n. 678/16 del 03.08.2016).

- \* Regolamento di Ateneo in materia di sperimentazione animale (D.R. n. 677/16 del 03.08.2016);
- \* Regolamento per lo svolgimento dell'attività in telelavoro per il personale tecnico-amministrativo (D.R. n. 821/16 del 10.10.2016);

Gli interventi di modifica regolamentare hanno riguardato:

- \* Regolamento Generale di Ateneo (D.R. n. 20/16 del 14.01.2016);
- \* Statuto di Ateneo – artt.11 e 39 (D.R. n. 726/16 del 08.09.2016);
- \* Regolamento per la disciplina delle chiamate dei professori di I e II fascia (D.R. n. 190/16 del 11.03.2016);
- \* Manuale delle procedure (D.D.G. n. 109/16 del 15.02.2016; D.D.G n. 903/2016 del 28 ottobre 2016 ).

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

- \* Regolamento Didattico Ingegneria meccanica LM-33 (D.R. n. 149/16 del 25.02.2016);
- \* Regolamento Didattico Biotecnologie L-2 (D.R. n. 582/16 del 27.06.2016);
- \* Regolamento Didattico *Marketing* e Qualità LM-77 (D.R. n. 464/16 del 16.05.2016);
- \* Regolamento Dipartimento DIBAF (D.R. n. 19/16 del 14.01.2016);
- \* Regolamento Didattico Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione (D.R. n. 974 del 22.11.2016)

Sarà sottoposto agli Organi di Governo nelle prossime sedute il Regolamento sugli incarichi del personale, redatto dall'Avvocatura di Ateneo.

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

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

Rispondendo all'obiettivo strategico del *"Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente"* per l'anno 2016, l'Avvocatura ha avviato il progetto di rendere disponibili *link* attivi sui rimandi normativi presenti nei testi regolamentari dell'Ateneo. Ciò consente un rinvio automatico alla normativa interna vigente. Tale attività è in corso di completamento, essendo stati pubblicati sulla pagina dedicata del sito n. 12 Regolamenti, con collegamento ipertestuale attivo. Si prevede di proseguire

l'attività in questione anche con riferimento agli atti regolamentari relativi al funzionamento delle strutture decentrate nonché ai Regolamenti didattici relativi ai corsi di studio. L'attività di creazione dei *link* attivi richiede una costante manutenzione dei collegamenti al fine di garantire che, in caso di revisione della normativa regolamentare, il collegamento creato conduca correttamente alle norme aggiornate.

L'Avvocatura di Ateneo ha offerto 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 di recupero crediti, svolta dall'Avvocatura, ha condotto all'incameramento di somme corrispondenti a un importo complessivo di € 380.169,00. 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. E' in corso una generale ricognizione dei residui attivi di tutte le Strutture (convenzioni per dottorati, per ricercatori a tempo determinato e per attività di ricerca), volta al recupero dei crediti.

Sono stati presentati all'Agenzia delle Entrate n. 3 ricorsi con istanza di riesame, che hanno consentito la riduzione del 35% delle sanzioni per omesso o tardivo versamento delle Tasse di concessione governativa.

### **1.1.2 L'organizzazione**

Nel corso del 2016 hanno avuto luogo le procedure per l'integrazione del Senato Accademico, della Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo e del Consiglio di Amministrazione al fine di provvedere alla copertura di alcune posizioni rese vacanti a seguito di modifica dello stato giuridico dei componenti a suo tempo nominati (Senato Accademico: decreto rettorale n. 35/2016 del 19.01.2016; Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo: decreti rettorali n. 35/2016 del 19.01.2016 e n. 626/2016 del 14.07.2016; CdA: decreto rettorale n. 323/2016 del 13.04.2016).

Nel corso dell'anno sono stati ricostituiti i seguenti Organi a scadenza naturale:

- Il Nucleo di valutazione è stato nominato con decreto rettorale n. 322/2016 del 13 aprile 2016.
- Il Collegio di Disciplina è stato nominato con decreto rettorale n. 504/2016 del 31.05.2016.
- Il Senato Accademico, ai sensi dell'art. 11, c.3, dello Statuto di Ateneo, come modificato con il decreto rettorale n. 726/16 dell'8 settembre 2016, è stato ricostituito con decreto rettorale n. 1000/2016 del 25.11.2016
- La Commissione *Welfare* di Ateneo è stata ricostituita con decreto rettorale n. 1002/2016 del 25.11.2016.

- Il Difensore degli studenti è stato rinnovato con decreto rettorale n. 913/2016 del 28.10.2016.
- La Commissione etica è stata confermata con decreto rettorale n. 921/2016 del 4.11.2016.

Nel mese di luglio sono state avviate le procedure per il rinnovo del Collegio dei Revisori dei Conti. La procedura relativa alla ricostituzione del Collegio si concluderà a dicembre 2016.

Il processo di riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo, definito a fine 2015 (D.R. n. 1211/15 del 30.12.2015) con l'istituzione, a decorrere dal 1° gennaio 2016, del Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) e dei Poli umanistico-sociale e tecnico-scientifico, si è concluso con la nomina del Comitato Tecnico Scientifico, disposta con decreto rettorale n. 65/2016 del 29.01.2016, in carica dalla data del decreto di nomina e fino al compimento del triennio solare 2016-2018. Successivamente, si è provveduto alla nomina del Presidente del Comitato (D.R. n. 185/16 del 10.03.2016).

Il Sistema Museale di Ateneo (SMA), attivato con decreto rettorale n.994/09 del 22.10.2009 ex art. 32 Statuto (ora art. 31) è stato oggetto di alcune modificazioni conseguenti alla soppressione del Dipartimento DISBEC. Si è reso necessario ricollocare le/i collezioni/musei già in capo al predetto Dipartimento presso altre Strutture, assicurare dal 1° gennaio 2016 la gestione amministrativo-contabile del Sistema Museale di Ateneo al Dipartimento DISTU e rimodulare la composizione del Comitato Tecnico Scientifico (DD.RR. n. 14/2016 del 14.01.2016 e n. 826/2016 del 10.10.2016).

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

- nomina della Dott.ssa Alessandra Stefanoni quale Referente del Rettore per le funzioni di indirizzo finalizzate alla pianificazione e all'attuazione dei percorsi formativi in alternanza scuola-lavoro (decreto rettorale n. 560/16 del 16.06.2016);
- nomina della Dott.ssa Michela Piccarozzi quale Referente del Rettore per le attività di indirizzo per la costituzione degli *spin off* nonché per la consulenza alla Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo per la valutazione dei bilanci delle società *spin off* nonché dei risultati economici connessi allo sfruttamento dei brevetti dell'Ateneo (D.R. n. 559/16 del 16.06.2016);
- nomina del Prof. Alvaro Marucci quale Delegato del Rettore per le funzioni di indirizzo in materia di interventi di manutenzione degli edifici e di sviluppo dell'edilizia dell'Ateneo (D.R. n. 941/2016 del 10.11.2016).
- Presidio di Qualità:
  - nomina componente per il Dipartimento DISTU (D.R. n. 30/2016 del 18.01.2016)
  - nomina componente in rappresentanza degli studenti (D.R. n. 356/2016 del 22.04.2016)
  - nomina Presidente Presidio di Qualità, a seguito delle dimissioni del Prof. Piovesan, eletto in Senato Accademico (D.R. n. 1049 /2016 del 12.12.2016).
- Organismo preposto al Benessere degli Animali (OBA): nomina disposta con decreto rettorale n. 709/16 del 23.8.2016; individuazione segreteria amministrativa del Centro Grandi Attrezzature quale struttura di supporto

amministrativo per gli adempimenti di cui all'art. 8 del Regolamento di Ateneo in materia di sperimentazione animale (delibera CdA del 30.9.2016).

- Direttore dell'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale N. Lupori (D.R. n. 23/16 del 15.01.2016)
- Direttore DISTU (D.R. 1050 del 12.12.2016) – conferma prof. G. Vesperini
  
- Presidenti di Consigli di Corso di Studio:
  - CCS in Tecnologie Alimentari ed Enologiche (L-26) e Sicurezza e Qualità Agroalimentare (LM-70) (D.R. n. 502/16 del 31.05.2016)
  - CCS in Scienze della Montagna, classe L-25, sede Cittaducale (RI) (D.R. n. 220/2016 del 21.03.2016)
  - CCS in Scienze Biologiche, classe L-13 (D.R. n. 648/2016 del 26.07.2016)
  - CCS in Scienze Ambientali, classe L-32, sede Civitavecchia (D.R. n. 649/2016 del 26.07.2016)
  - CCS Biologia Cellulare e Molecolare, classe LM-6 (D.R. n. 650/2016 del 26.07.2016)
  - CCS Biologia ed Ecologia Marina, classe LM-6, sede Civitavecchia (D.R. n. 651/2016 del 26.07.2016)
  - CCS in Scienze politiche, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica, classe LM-62 (D.R. n. 849/2016 del 14.10.2016)
  - CCS in Amministrazione Finanza e Controllo, classe LM-77 (D.R. n. 646/2016 del 26.07.2016)
  - CCS in Ingegneria Meccanica, classe LM-33 (D.R. n. 647/2016 del 26.07.2016)
  - CCS in Economia Aziendale, classe L-18 (D.R. n. 666/2016 del 29.07.2016)
  - CCS in Marketing e Qualità, classe LM-77 (D.R. n. 667/2016 del 29.07.2016)

Nei prossimi giorni si provvederà a formalizzare la nomina dei Direttori di Dipartimento (DEIM e DIBAF).

### **1.1.3 Quadro contabile**

Anche nel 2016 sono stati rispettati i parametri di bilancio previsti dalla normativa nazionale per le Università, pur nell'ambito di una prospettiva di crescita e sviluppo dell'Ateneo.

Il bilancio consuntivo 2015, approvato a settembre 2016, ha registrato, come l'anno precedente, un rilevante avanzo non vincolato, pari a 3.766.401,26 di euro.

Ad oggi è nota solo la quota base del FFO 2016, ma già dal D.M. 6 luglio 2016 n. 552 risulta nella voce del costo *standard* un positivo incremento degli studenti regolari rispetto all'anno precedente, che passano da 5.464 a 5.591, con conseguente aumento del valore del costo *standard* per studente (da 5.994 a 6.012) e relativo peso sul sistema per costo *standard* (da 0,49% a 0.50%). Si auspica che anche sulla quota premiale, legata principalmente agli esiti della VQR 2011-2014 e alle politiche di reclutamento, si registrino prestazioni positive e migliori della precedente valutazione, anche a livello di

sistema. Si ritiene, pertanto, ragionevolmente, di ricevere un FFO complessivo maggiore rispetto alla previsione prudenziale iscritta in sede di bilancio di previsione, grazie al miglioramento complessivo dei risultati della didattica nell'anno accademico 2014-15 e nella VQR 2014-2011.

Dall'entità definitiva del FFO 2016 dipende poi il rapporto spesa di personale/entrate al 31.12.2016, parametro fondamentale per le politiche di reclutamento in quanto determina la possibilità di ottenere maggiori punti organico rispetto alla dotazione base, legata alla percentuale del 30% del *turn over* prevista dall'attuale normativa. Detto rapporto dipende anche dalla quota destinata all'Ateneo per la programmazione triennale 2016/2018.

Nel corso del 2016 è proseguita una politica di tagli molto rigorosa, basata su diverse forme di razionalizzazione della spesa e di contenimento di spese comprimibili. Nonostante ciò, come si vedrà avanti, sono stati rafforzati i servizi legati alla didattica e alla ricerca, anche dedicando specifiche assegnazioni straordinarie, nonché quelli connessi alle esigenze degli studenti. In questo modo si è inteso proseguire quella politica già avviata negli anni precedenti. Al riguardo si evidenzia che il Collegio dei revisori, in occasione dell'approvazione del bilancio consuntivo 2015, ha avuto modo di rilevare (verbale n.13 del 23 settembre 2016) che *"attraverso un'oculata politica di riduzione delle spese comprimibili è stato realizzato l'avanzo di competenza conseguito nell'esercizio; va positivamente evidenziato un aumento per le spese a favore degli studenti."*

L'esercizio 2016 è stato sinora quello più impegnativo per quanto riguarda l'implementazione dei processi della contabilità economico-patrimoniale, che hanno portato al risultato di determinare il primo bilancio economico-patrimoniale dell'Ateneo.

Per addivenire a tale risultato l'Amministrazione, sotto la guida del Delegato del Rettore Prof. Vincenzo Sforza, ha, come noto, seguito un percorso di carattere pluriennale. Il passaggio dai sistemi contabili *cash basis* a quelli *accrual basis* è, infatti, un processo particolarmente complesso, come dimostrato dall'esperienza internazionale e, più direttamente, dalle amministrazioni pubbliche del nostro Paese che hanno avuto tale obbligo con una scadenza anteriore a quella degli atenei. Ne è la riprova il fatto che le aziende sanitarie, obbligate a tale passaggio dal D.Lgs. 502/92, hanno avviato la contabilità economica nel periodo che va dal 1997 al 2001, a seconda delle varie regioni di appartenenza. Il cammino è tuttora in atto, poiché a distanza di quasi quindici anni, i D.M. 17/09/2012 e D.M. 1/3/2013, prendendo atto della qualità generale dell'informativa presente nei loro bilanci d'esercizio, hanno imposto alle aziende sanitarie pubbliche di implementare un sistema di procedure amministrativo-contabili che le ponga nelle condizioni di sottoporsi con esito positivo, in ogni momento, alla certificabilità dei propri bilanci.

L'Ateneo, consapevole sia delle potenzialità offerte dalla contabilità economico-patrimoniale che delle difficoltà tecniche da superare per la sua corretta implementazione, ha iniziato il 2016 con l'implementazione di una nuova piattaforma informatica per la gestione della contabilità, migrando dal sistema CIA ad *Easyweb*. La scelta è stata dettata, dopo un'attenta valutazione della "IT capacity", dai limiti in ambiente economico-patrimoniale della procedura CIA, sviluppata da Consorzio Cineca per rilevare i flussi

amministrativi nella prospettiva della contabilità finanziaria. Da colloqui condotti dal nostro Servizio finanziario con il Cineca, è peraltro emerso che nessun Ateneo ha potuto formare il proprio bilancio economico-patrimoniale con CIA, dovendo a tal scopo migrare verso il sistema U-GOV o, come nel nostro caso, verso *Easyweb*, che rispetto al primo presenta oneri ampiamente inferiori di gestione. Allo stesso modo è risultato che gli Atenei che hanno mantenuto la procedura CIA, hanno potuto approvare esclusivamente un consuntivo finanziario.

In contemporanea all'*iter* di *setup* di *Easyweb*, comprendente la migrazione dei dati dalla precedente piattaforma, la formazione delle risorse umane e la personalizzazione dei parametri offerti dal nuovo sistema, si è lavorato per addivenire ai dati di bilancio, con particolare riferimento ai saldi dello Stato patrimoniale. In questo caso si è dovuto operare su un duplice fronte, alimentando con *Easyweb*, da un lato, le scritture contabili dell'esercizio 2016 e derivando i dati per il bilancio unico economico-patrimoniale 2015 da CIA – in funzione sino al 31 dicembre 2015 – a mezzo di una serie continua di analisi e controlli extra-contabili necessari per superare i sopra citati limiti.

Per formare il bilancio unico, l'Ateneo ha lavorato in continuità con gli esercizi precedenti, tenendo conto della manualistica prodotta dalla commissione tecnica ministeriale sulla contabilità economica in data 2 dicembre 2015 (prima edizione) e 21 marzo 2016 (seconda edizione emendata a seguito delle principali revisioni proposte dagli atenei).

Un'attività decisamente impegnativa è stata quella riguardante tutti i progetti di ricerca dei Dipartimenti, volta all'analisi dei componenti positivi e negativi di reddito secondo il principio della competenza economica, per valorizzare i ratei e i risconti nel rispetto dei principi contabili vigenti per gli Atenei.

A seguito dell'aggiornamento degli inventari effettuato nel 2015, inoltre, l'Ateneo ha avviato anche il percorso di ricognizione fisica dei beni – con eccezione del patrimonio librario – reputato necessario a seguito del profondo processo riorganizzativo dei Dipartimenti attuato in osservanza della L. 240/2010. Da questo punto di vista, il criterio seguito è stato quello della rilevanza del valore contabile per le varie tipologie indicate nello schema ministeriale, sino alla quota del 16% del *book value*.

Si è svolta anche un'analisi puntuale del contenzioso in essere, valorizzando i fondi rischi ed oneri futuri e definendo l'informativa per la stesura della nota integrativa secondo le indicazioni del principio OIC 31. Allo stesso modo si è operata un'analisi puntuale del grado di esigibilità dei crediti, secondo le indicazioni del manuale tecnico operativo per gli atenei e del principio OIC 15.

Sul piano strettamente organizzativo, occorre citare, infine, la realizzazione di una serie di incontri presso i Dipartimenti con i Direttori ed i Segretari amministrativi. Tali incontri, svolti alla presenza del Rettore, del Direttore Generale, del Delegato al bilancio e del Dirigente del Servizio Bilancio e contabilità, sono stati utili sia per chiarire gli eventuali dubbi sulle procedure definite per la determinazione dei dati del bilancio unico 2015, sia per mettere a fuoco le criticità percepite sul campo dai centri amministrativi, al fine di impostare le future azioni in funzione della *gap analysis*.

## 1.2 Le missioni istituzionali

### 1.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Nella progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2016-2017, sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof.ssa Maddalena Vallozza, obiettivo primario è stato il pieno consolidamento dell'ampia e incisiva razionalizzazione attuata nei due anni precedenti, caratterizzata dall'ottimizzazione della docenza disponibile e dal potenziamento dell'attrattività dei corsi. Si è proseguito nel costruire e rafforzare filiere formative complete e organiche, sono state valorizzate eccellenze e specificità presenti in Ateneo e introdotte forme mirate di incentivazione, con risultati positivi in termini di sempre più fattiva collaborazione tra i Dipartimenti.

Va ricordato che, nella visita istituzionale per l'Accreditamento periodico svolta presso il nostro Ateneo dal 30 novembre al 4 dicembre 2015, la Commissione di esperti della valutazione (CEV) ha individuato e segnalato come prassi eccellente, fra gli indicatori relativi all'accREDITamento della sede, proprio la decisa individuazione delle linee strategiche e degli obiettivi di razionalizzazione e di riorganizzazione con i quali l'offerta didattica è risultata in piena coerenza.

Come nel recente passato, la programmazione 2016/2017 si è basata sull'analisi dei dati sul profilo della popolazione studentesca dell'Ateneo, riferiti all'ultimo triennio, in coerenza con il dettato del D.M. 552/2016 sui criteri di ripartizione del FFO, che, sulla linea degli analoghi decreti degli anni precedenti, ha assegnato un peso sensibile alle *performance* legate alla didattica.

In questo quadro, è stato consolidato il rapporto con le altre Università della rete regionale, con la realizzazione e gestione di nuove proposte didattiche anche attraverso forme interAteneo. Nel quadro regionale, è stato ottimizzato il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Rieti, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 corsi di studio, e dei corsi interAteneo, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti, basati sul reciproco rispetto delle specifiche peculiarità degli Atenei, con le altre Università pubbliche del Lazio.

E' stato perseguito con decisione e con risultati incoraggianti l'obiettivo di migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla riduzione dei ritardi e degli abbandoni, che hanno in passato inciso negativamente sulle *performance* dell'Ateneo. Gli interventi hanno coinvolto anche le metodologie della didattica con l'invito a un uso sempre più esteso di strumenti didattici innovativi. Il miglioramento delle *performance* didattiche dei singoli corsi è stato monitorato e incentivato anche attraverso forme di premialità. Ad un tempo sono state potenziate le azioni di tutorato, sotto forma sia di pre-corsi e corsi di sostegno, sia del tutorato alla pari.

A fine maggio 2016:

- sono stati attivati 15 CdL, dei quali due con sede decentrata a Rieti e a Civitavecchia e uno interAteneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma, 14 CdL magistrale, di cui uno con sede decentrata a

Civitavecchia e uno erogato interamente in lingua inglese, 2 CdL magistrale a ciclo unico (D.D.G. MIUR del 15/06/2016, n. 469)

- è stato attivato il CdL magistrale di nuova istituzione in Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica

- è stato disattivato il CdL magistrale in Comunicazione pubblica, politica e istituzionale

- è stata garantita la sostenibilità della didattica, con una significativa riduzione della DID per un totale di 39.328 ore, monte ore che si colloca al di sotto del numero massimo di ore di didattica a livello di Ateneo al netto del fattore  $Kr$  (40.170)

Da sottolineare che nelle iscrizioni per l'a.a. 2015/2016 si è registrato un incremento dell'1,64% per le immatricolazioni, del 2,9% in totale, un dato significativo anche in rapporto al *trend* nazionale.

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 attenzione all'andamento delle immatricolazioni/iscrizioni riguardo anche al fenomeno degli abbandoni. Il Portale dei monitoraggi sui risultati dei percorsi formativi (<http://sistemi.unitus.it/secure>) 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, opinioni degli studenti sull'attività didattica, etc.).

In attesa che venissero rese note dall'ANVUR le Linee guida della procedura AVA per la progettazione dell'offerta formativa 2017/18 e per la redazione del Rapporto annuale di riesame, adempimento posticipato al 2017, l'Amministrazione ha comunque ritenuto opportuno chiedere ai Presidenti di CCS di compilare, entro il 30 novembre 2016, un documento sintetico per i corsi che presentano criticità correlate al mancato rispetto dei parametri utilizzati per la valutazione dei corsi attivati nel corrente anno accademico (andamento immatricolati, iscritti, studenti regolari) per consentire agli Organi di governo dell'Ateneo di acquisire ogni elemento utile sui risultati dei processi formativi ai fini della razionale programmazione dell'Offerta Formativa per l'anno accademico 2017/18.

Inoltre, per le medesime finalità, l'Amministrazione ha invitato i Dipartimenti ad illustrare (per i soli corsi con accreditamento condizionato) le azioni correttive poste in essere in merito alle singole 'condizioni' poste dalle CEV, in occasione della visita per l'accREDITamento periodico, al fine di rimuovere le criticità riscontrate.

Il Rettore nelle Linee guida generali di Ateneo, diramate a luglio 2016, ha fornito alle strutture didattiche specifici indirizzi in materia di offerta formativa 2017/2018, che saranno diffusamente esposti più avanti tra le attività programmate.

Nell'anno accademico 2015/16 il Presidio di Qualità di Ateneo (PdQ), con la guida del Presidente Prof. Gianluca Piovesan, ha continuato a sovraintendere al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ). A tal fine ha svolto funzioni di accompagnamento, supporto e attuazione delle politiche di AQ per la formazione e la ricerca. Ha, infatti, continuato a promuovere la cultura per la qualità svolgendo attività di stesura, monitoraggio

e controllo delle procedure realizzando anche specifiche attività di *audit* finalizzate a supportare le strutture dipartimentali di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Nel dettaglio, il PdQ ha organizzato e verificato attraverso un'attività continua e capillare: l'aggiornamento delle Schede SUA-CdS e delle Schede SUA-RD; lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità per le attività didattiche e di ricerca; le attività di riesame dei Corsi di Studio; i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il Presidio ha interloquuto costantemente con gli Organi di Governo sui temi inerenti la Politica della Qualità ed ha affiancato il Rettore nelle fasi successive alla visita delle CEV, in particolare, nella stesura delle controdeduzioni al Rapporto Preliminare CEV, nell'ambito dell'articolato processo di accreditamento periodico dell'Anvur che ha condotto ad un giudizio finale soddisfacente proposto dall'Agenzia. Ha fornito il supporto alle Strutture Assicurazione Qualità Dipartimentali nelle funzioni di monitoraggio e controllo, di promozione del miglioramento continuo e di supporto all'organizzazione della didattica e della ricerca, soprattutto alla luce degli esiti del giudizio dell'ANVUR. Sono state conseguentemente apportate specifiche modifiche sulle istruzioni operative al fine di intervenire su alcune criticità ravvisate dalle CEV sui corsi di studio (rilevazione studenti frequentanti; compilazione dei campi per singolo insegnamento; test di ingresso e modalità di recupero OFA).

Nel 2016 è stato istituito il XXXII ciclo dei corsi di dottorato di ricerca, con sede amministrativa a Viterbo (triennio accademico 2016/17 – 2018/19), ai sensi del D.M. 45/2013. L'Ateneo ha attivato complessivamente 5 corsi nelle aree scientifico-tecnologica e giuridica, accreditati dal MIUR, su parere dell'ANVUR, per un totale di n. 44 posti, di cui n. 32 coperti con borsa di studio e n. 4 posizioni di dottorato industriale.

E' stato istituito il nuovo corso di Dottorato di Ricerca in "*Engineering for Energy and Environment*" avente l'obiettivo di fornire ai giovani laureati una visione interdisciplinare delle problematiche ingegneristiche nei settori dell'energia e dell'ambiente, caratterizzati da un elevato sviluppo tecnologico, attraverso importanti collaborazioni scientifiche a livello nazionale ed internazionale.

L'offerta formativa *post-lauream* erogata nel 2016 è stata completata da 3 corsi Master, di cui n. 2 di primo livello e n. 1 di secondo livello.

E' continuata e potenziata l'attività di 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. Nel corso del 2016 si sono svolte le seguenti attività, alcune con contributo a carico dei partecipanti: corso di preparazione al concorso a cattedre 2016 (169 partecipanti); attività di laboratorio, tavoli di ricerca, progettazione e formazione (58 partecipanti); tavoli saperi coordinati da professori dell'Ateneo (65 partecipanti), attivazione pagina *web* e *forum* LABFORM sul sito di Ateneo e sul sito del USR Lazio, dove sono presentate tutte le attività, avvio corso di preparazione alla selezione nazionale TFA (40 domande ad oggi), *work-shop* per insegnanti di scuola secondaria superiore

per la condivisione e implementazione della metodologia SID (*Scientiam Inquirendo Discere*), accordo quadro con CPIA (Centro provinciale istruzione adulti) finalizzato a promuovere la formazione/aggiornamento di circa 30 insegnanti. Si è svolto a dicembre un incontro con le scuole per la condivisione delle attività realizzate nell'ambito del Labform e quelle in programmazione.

Si sono svolte e completate, sotto la guida del Delegato Prof.ssa Alba Graziano, le attività finalizzate al CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) per la formazione e certificazione delle competenze degli insegnanti; l'Ateneo ha partecipato con successo al bando MIUR, risultando vincitore di 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.

### **1.2.2 Sviluppo della ricerca**

L'Ateneo ha posto in essere iniziative volte a potenziare le *performance* della ricerca, soprattutto quelle legate ai parametri della quota premiale del F.F.O., con il supporto della CRA, presieduta dal Prof. Salvatore Cannistraro.

Sono state destinate anche per il 2016 apposite risorse incentivanti in bilancio per promuovere e sostenere l'attività di ricerca condotta presso i Dipartimenti e i Centri. Il CdA ha accolto la proposta della CRA di ripartire le risorse tra i ricercatori attivi dell'Ateneo che avessero presentato un progetto di ricerca della durata di 1 anno. Tale ripartizione è effettuata nel rispetto dell'importo totale attribuito a ciascun Dipartimento di Ateneo, calcolato tenendo conto dell'indicatore IRFD della VQR 2004-2010 (peso: 0.5) e della numerosità degli afferenti attivi (peso: 0.5). Si sono, altresì, completate nel corso dell'anno le procedure per l'attribuzione delle risorse 2015 per un importo di 60.000 euro. Il bando prevedeva l'assegnazione di 50.000 Euro per il supporto della ricerca diffusa, di qualità e condotta da ricercatori attivi non titolari di altri fondi nonché l'assegnazione di due progetti da 5.000 Euro per progetti competitivi nell'area scientifica ed umanistico-sociale. Sono pervenute in totale 136 domande di finanziamento e il CdA ha ripartito le risorse accogliendo la proposta finale della CRA.

L'Ateneo è stato impegnato nella compilazione della scheda SUA-RD, coinvolgendo direttamente i Dipartimenti in una accurata attività di autovalutazione, confrontando i risultati della ricerca rispetto a quelli emersi nell'ultima VQR, e di programmazione di azioni di miglioramento, mediante la definizione di specifici obiettivi.

Nel 2016, ai fini della VQR 2011-2014, la Commissione, nominata dal Rettore con D.R. n. 1216/2015 del 30.12.2015, ha condotto una intensa attività di supporto ai Dipartimenti per la selezione dei migliori prodotti scientifici da sottoporre alla valutazione Anvur. Ciò è avvenuto anche con la consulenza di una ditta esterna esperta nell'analisi statistica dei prodotti scientifici su base *Web of Science*.

Il CdA ha ripartito, sulla base dei criteri proposti della CRA, i fondi 2016 per gli assegni di ricerca. La CRA, al fine di incentivare l'attivazione del maggior numero possibile di assegni, ha proposto i seguenti criteri: una "quota base", assegnata a tutti i Dipartimenti che assicuravano un cofinanziamento pari al 50 % dell'importo minimo annuo per attivare due assegni e una "quota premiale" calcolata per il 70 % in base all'indicatore IRFD di Dipartimento - VQR 2004-2011 e per il 30 % in base al numero di assegni attivati nell'esercizio finanziario precedente da ciascun Dipartimento. Sono stati attivati n. 59 assegni, compresi i rinnovi.

I Dipartimenti sono stati impegnati, oltre che nelle rispettive attività di ricerca, anche nella realizzazione degli 8 progetti di ricerca ammessi a finanziamento a seguito del bando regione Lazio PSR.

Nell'ambito del trasferimento tecnologico è stato depositato il brevetto dal titolo: "*Disidratatore dinamico per ortofrutticoli basato su tecnologia IoT (internet of Things)*". E' in fase di deposito il brevetto dal titolo "*Dispositivo indossabile per il riconoscimento dell'infrazione di sospensione e dell'infrazione di sbloccaggio durante la marcia sportiva*". E' stato approvato il rinnovo dell'accordo di sfruttamento marchio *Sunblack* - Pomodoro nero.

Nell'ambito del trasferimento tecnologico si è svolto un seminario "*Licenze e innovazione varietale*".

Per la promozione dell'attivazione di imprese innovative si è tenuto il seminario dal titolo "*Strumenti e metodi per la valorizzazione delle start up e delle spin off*".

Sono state accolte dagli Organi le proposte di costituzione di uno *spin off* partecipato dal titolo: "*Clast Srl*", di uno *spin off* approvato denominato: "*Arcadia Srl*" e la trasformazione dello *spin Off Sea tuscia* da *spin off* partecipato a *spin off* approvato.

La Referente del Rettore per gli *spin off*, Dott.ssa Michela Piccarozzi, ha effettuato un'accurata e preziosa analisi sui bilanci e sulle attività effettuate dagli *spin off* dell'Ateneo che mette in luce i punti di forza e, ove presenti, le criticità, delle singole società partecipate dall'Ateneo nonché le rispettive opportunità di sviluppo. Dalla predetta analisi risulta che gli *spin off* partecipati dall'Ateneo mostrano un andamento generale dei bilanci positivo con un risultato in utile; solo due società evidenziano una perdita di bilancio, dovuta generalmente agli investimenti sostenuti in fase di *start-up*. Emerge anche un interessante e importante coinvolgimento degli *spin off* nelle attività di 'alternanza scuola lavoro' condotte dall'Ateneo in collaborazione con le Scuole.

Sono stati attribuiti quattro premi a studenti iscritti ai corsi di laurea triennale e magistrale, grazie anche al contributo della Fondazione Carivit e della *Etruscan Life Tour*, a seguito del bando dal titolo "*Una rete di impresa per la valorizzazione della Tuscia*".

La CRA ha avviato un processo di elaborazione per la mappatura della ricerca scientifica, che costituisce la rappresentazione delle attività di ricerca di Ateneo, basandosi sulle pubblicazioni dell'ultimo triennio del Sito docente Cineca. Questo processo ha anche l'obiettivo di promuovere la visibilità esterna della ricerca scientifica di Ateneo, in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza, anche al fine di una migliore attrattività dell'Ateneo nei confronti degli *stakeholder*. La valutazione

della qualità e dell'eccellenza della ricerca consentirà il rafforzamento dei criteri per la ripartizione delle risorse destinate alle attività di ricerca, al fine di incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate dal Consiglio di Amministrazione.

Il Centro Grandi Attrezzature, pur tra varie difficoltà operative, ha proseguito nella politica di rendere più fruibili al personale di ricerca le attrezzature e i laboratori di ricerca. Va in questa direzione l'acquisizione di nuovi strumenti per essere in grado di erogare servizi tecnologici di alto livello rivolti all'interno e all'esterno. È stata anche avviata una approfondita analisi della attività del centro e dei risultati ottenuti, al fine di meglio orientare gli investimenti e di rendere più visibile ed attrattivo il Centro anche per *stakeholder* e investitori esterni. Il Centro ha, inoltre, reso disponibili le proprie strutture per le attività degli studenti. I laboratori della sezione di microscopia elettronica sono stati utilizzati da 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.

Nel corso del 2016 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.

Si è sviluppato in modo eccellente anche il rapporto istituzionale con la Regione Lazio, in diversi ambiti. Un particolare richiamo meritano le collaborazioni nell'ambito dell'agricoltura, frutto della stipula della convenzione tra Università della Tuscia e Arsiat, ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio, che hanno portato 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 ad altre attività di collaborazione di ricerca. L'Ateneo ha, inoltre, fornito un importante contributo progettuale alla Regione nell'ambito della ricostruzione successiva al terremoto del 24 agosto nella regione reatina, con particolare riferimento alla filiera zootecnica. In questa occasione va rimarcato l'alto spirito di collaborazione e di disponibilità dimostrato da numerosi professori dell'Ateneo, coordinati dal Direttore del Dipartimento DAFNE, prof. Nicola Lacetera. Sempre nell'ambito dell'agricoltura, nel corso del 2016 è stato perfezionato l'accordo di programma con MIUR e CREA per l'esecuzione del progetto "Nazareno Strampelli" per la ricerca e l'innovazione nella filiera olivicola-olearia, approvato dal CIPE nel 2015. Si tratta di un progetto del valore complessivo di tre milioni di euro, di durata triennale, di grande valore scientifico e culturale sia a livello nazionale, in quanto individua un Centro di Eccellenza in grado di divenire il punto di riferimento per la ricerca nell'ambito olivicolo-oleario, che a livello regionale, con una potenziale incidenza positiva sull'attrattività dell'area reatina, dove l'Ateneo ha una sede decentrata.

E' proseguito il percorso di rafforzamento dei rapporti con l'Ufficio Rapporti con l'Europa della Regione Lazio e con la Commissione Europea, finalizzato a 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 con 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 dall'ammissione a finanziamento, a seguito di procedura competitiva, da parte della Commissione Europea, del progetto sull'Economia Circolare (denominato *Screen*), 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, all'acqua, all'economia e all'ingegneria. Nell'ambito del tema dell'Economia Circolare, il Rettore è stato invitato a tenere due Conferenze presso la Commissione, a testimonianza dei rapporti sviluppati e dell'interesse per la tematica. Sono state anche avviate, a seguito di ammissione a finanziamento su procedura competitiva, le attività del progetto europeo sulla salvaguardia e sicurezza del patrimonio culturale dai disastri naturali (denominato *Storm*), il cui Coordinatore è il prof. Ulderico Santamaria.

Altri progetti, in ambiti diversi, stanno seguendo la stessa strada sempre attraverso un percorso che lega l'eccellenza scientifica con la capacità di creare *partnership* e legami strategici con un forte supporto istituzionale stimolando anche sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari.

L'Ateneo ha, inoltre, partecipato a numerosi altri bandi competitivi regionali, in *partnership* con enti e aziende, nella logica di una partecipazione coordinata e di attività di ricerca applicata svolte sempre più frequentemente in sinergia con il mondo produttivo.

Sono proseguite 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.

### **1.2.3 Potenziamento dei servizi agli studenti**

#### **a. orientamento**

L'Ateneo ha svolto attività di orientamento universitario, promuovendo l'offerta formativa organizzando giornate ed incontri in Ateneo (*Open Day*) e presso le sedi degli Istituti scolastici, partecipando a manifestazioni sul territorio e altri eventi. L'Ateneo ha, in particolare, ulteriormente consolidato e sistematizzato i rapporti con gli Istituti scolastici per 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 articolata, d'intesa con le Scuole, 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. Dal 2016 il ventaglio di attività ormai consolidate si è arricchito con le iniziative previste dal MIUR nell'ambito del progetto Alternanza Scuola Lavoro che ha impegnato molto l'Ateneo anche con la partecipazione degli *spin off*. Questo progetto si configura come nuova occasione di approccio con gli studenti molto rilevante per le finalità dell'orientamento ed, in particolare, per la scelta universitaria.

Si riporta, nel dettaglio, l'elenco delle principali attività svolte nell'anno corrente:

- n. 24 incontri presso le sedi degli Istituti secondari superiori, del territorio e province limitrofe;
- attività relative all'organizzazione di eventi, presso il Rettorato, i Dipartimenti e le strutture;
- *Open Day* di Ateneo 10 marzo, *Open Day* sede di Civitavecchia 5 aprile, *Open Day* di Ateneo 12 settembre, *Open Day* dei Dipartimenti 13-14 settembre, *Open Day* 15 settembre sede di Civitavecchia, *Open Day* 19 settembre sede di Rieti;
- partecipazione ad eventi e manifestazioni, con allestimento *stand*, redazione materiali informativi specifici e locandine; dove non si è potuto assicurare la presenza fisica si è optato per l'invio di materiale informativo che l'organizzazione ha messo a disposizione degli studenti: 5-6-7 aprile "Orienta Lazio" Pala Cavicchi di Roma; 9 aprile III edizione "Viterbo scienza" sala regia del Comune di Viterbo; 29 maggio "L'Oro delle api" presso l'Orto Botanico dell'Ateneo; 24 giugno - 3 luglio Viterbo "Caffeina Cultura" 2016; 24 giugno -3 luglio Teatro San Leonardo Viterbo "Festival della scienza; 25-26-27 ottobre Salone dello Studente di Roma;
- elaborazione e trasmissione ai Dirigenti scolastici degli Istituti secondari superiori di Viterbo e provincia di *report* con i risultati conseguiti dagli studenti nei *test* di ingresso somministrati nell'a.a. 2015/2016;
- attività previste dalle linee guida del progetto Ministeriale denominato "Alternanza scuola-Lavoro" legge 13/07/2015 n.107, art.1. in materia di orientamento allo studio e al lavoro, in sinergia con le Scuole secondarie superiori del territorio. E' stata creata sull'*home page* del sito di Ateneo una sezione dedicata al progetto dove sono stati pubblicati i *format* con i progetti formativi proposti dalle strutture didattiche, lo schema di convenzione e tutte le informazioni necessarie al riguardo, fornendo alle scuole un'ampia possibilità di scelta per la realizzazione di percorsi formativi in base alla tipologia degli studi.

- aggiornamento costante degli incontri sull'agenda *Calendar* riguardante le visite di orientamento presso le sedi delle scuole e manifestazioni similari al fine di migliorare il flusso delle informazioni con i Docenti Referenti dell'Orientamento delle strutture dipartimentali;
- attività di supporto agli incontri con i Dirigenti Scolastici degli Istituti superiori di Viterbo e ai Docenti Referenti per l'Orientamento delle strutture didattiche, riguardanti la pianificazione delle attività da realizzare nel corso dell'anno;
- supporto permanente agli studenti per le informazioni sui corsi di studio, sui servizi, immatricolazioni, tasse, agevolazioni e *test* di ingresso, il tutto tramite *front office*, telefono, posta elettronica. Nella pagina *web* dell'Orientamento è scaricabile il materiale didattico per le matricole (guida dello studente di Ateneo, con versione in inglese e guide dei Dipartimenti).

## **b. comunicazione**

Il *Labcom* (Laboratorio di Ateneo 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 continuato a rafforzare la rete di professionalità e di 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. In particolare sono state avviate anche iniziative di formazione indirizzate al personale tecnico dell'Amministrazione centrale.

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 *Guide*, avviato nel 2014, è proseguito nell'anno accademico 2016/17 con un *restyling* grafico generale, con la realizzazione di due guide specifiche, per l'offerta didattica di Beni Culturali e per l'offerta didattica Agroalimentare, per l'offerta didattica del polo di Civitavecchia, con l'integrazione di una Guida d'Ateneo in Inglese, redatta con il supporto dell'Unità servizi linguistici del DISTU, e di *flyers* illustrativi per i corsi di laurea di ogni Dipartimento e per i servizi studenti. 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 con 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, ha prodotto un video con riprese aeree per la presentazione delle strutture dell'Ateneo.

Il laboratorio, sul piano dell'informazione, ha rafforzato le attività dell'ufficio stampa per la comunicazione interna ed esterna. La redazione nel corso dell'anno 2016, 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 alimentato l'area specifica del nuovo sito di Ateneo dedicata all'informazione (Comunicazione>Stampa) dove vengono pubblicati i comunicati stampa delle attività di maggior rilievo dei singoli Dipartimenti. Nello stesso spazio, la redazione ha sviluppato la proposta di notiziario radiofonico a cadenza settimanale. In termini di informazione e comunicazione visiva, il *Labcom* ha consolidato l'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 dall'attivazione e dalla manutenzione del nuovo sito *web* di Ateneo di cui si parlerà al paragrafo 1.2.3.d.

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 fondamentalmente 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*.

Nel gennaio del 2016 le attività del laboratorio di produzione radiofonica sono maturate in un primo semplice palinsesto radiofonico che ad oggi vede realizzare sei trasmissioni di intrattenimento e divulgazione universitaria accanto al notiziario radiofonico. Le trasmissioni di Radio Unitus sono progettate, prodotte, realizzate e gestite da studenti provenienti dai diversi Dipartimenti. Nel corso della primavera Radio Unitus, in collaborazione con Ancescao (Associazione Nazionale Centri Sociali, Comitati Anziani e Orti) di Viterbo e provincia ha prodotto e sperimentato per un mese tre trasmissioni di intrattenimento orientate agli ascoltatori anziani del territorio.

Considerate le risorse disponibili e i vincoli di spesa imposti dalla legge in materia di pubblicità (Legge del 3.05.2004, n. 112 e D.lgs. 31.07.2005 n. 177), l'Ateneo ha ottimizzato l'investimento delle risorse disponibili individuando i mezzi di comunicazioni, contemperando l'efficacia con

l'onerosità, cercando di coprire i diversi canali di comunicazione. Si segnalano le seguenti iniziative:

- Predisposizione del piano di comunicazione pubblicitario per la promozione dell'offerta formativa a.a. 2016/17 e l'immagine dell'Ateneo, con i relativi adempimenti previsti per legge (versamenti delle riduzioni di spesa al bilancio dello Stato e Report annuale all'AGCOM per le "Spese di pubblicità" sostenute nell'anno):

#### QUOTIDIANI, PERIODICI e ON LINE:

- La Repubblica uscita di ½ pagina orizzontale a colori all'interno dell'album speciale de "La Repubblica" ed. Roma dedicato alla candidatura di Roma per le prossime Olimpiadi – uscita del 28.01.2016 contenente la data dell'Open Day del mese di marzo 2016, 10;
- La Repubblica (edizione Lazio) n. 2 uscite (03 e 04 settembre 2015) formato ¼ di pagina a colori;
- ON LINE: SITO roma.repubblica.it medium rectangle per una settimana (dal 29 agosto al 04 settembre 2016);
- Corriere di Viterbo n. 2 uscite formato pagina intera a colori (03 e 04 settembre 2016 grafica in formato verticale);

#### RADIO:

- Radio Subasio Roma e provincia – Periodo 29.08.2016 - 02.09.2016 per n. 5 spot al giorno durata 20" per 5 giorni, con realizzazione testo SPOT 2016;

#### AFFISSIONI:

- VITERBO città dal 05/09 per 14 giorni n° 1 poster 6X3;
- TOSCANA/UMBRIA tra il 29/08 e il 02/09 per 15 giorni n° 300 manifesti 70X100 nei comuni di: Grosseto, Orbetello, Manciano, Pitigliano – Terni, Orvieto;
- campagna pubblicitaria 5X1000 realizzata tramite affissioni di locandine, interne ed esterne all'Ateneo (C.A.F., banca Intesa San Paolo, *direct mailing* agli studenti e al personale Ateneo);

- aggiornamento costante delle informazioni e dei contenuti presenti nei portali *Unitus* e *University*.

#### **c. placement**

Per l'anno 2016 é 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 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.

Sono stati attivati n. 15 Tirocini *post lauream* su convenzione. Inoltre, sono stati attivati n. 11 tirocini di inserimento lavorativo a seguito dell'adesione

dell'Ateneo della Tuscia alla II fase "Rientro in Regione" del bando "Torno Subito" - Programma di interventi rivolto agli studenti universitari o laureati.

E' stato sottoscritto con Italia Lavoro Spa il Piano Operativo del Programma *Fixo yei "Azioni in favore dei giovani Neet in transizione istruzione-lavoro"* che prevede l'erogazione ai laureati delle misure di Garanzia Giovani di Accoglienza e informazione, Orientamento specialistico di 2° livello e l'accompagnamento al lavoro.

E' stata firmata con il Ministero del Lavoro la convenzione per attività di ricerca e sperimentazione sulle dinamiche occupazionali dei laureati.

Sono stati attribuiti, in attuazione della Convenzione stipulata con il Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica, n. 11 tirocini curriculari presso la Tenuta Presidenziale di Castelporziano. A sostegno di tali attività è stata disposta l'assegnazione di un contributo finanziario da parte dell'Ateneo, a titolo di rimborso spese, ad integrazione di quello forfettario offerto dall'istituzione ospitante.

Inoltre, sono stati attribuiti, previo Bando di Ateneo, due tirocini per un anno con rimborso spese presso l'Ufficio Europa a Bruxelles della Regione Lazio a studenti delle lauree magistrali dell'area umanistico sociale.

Per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, è stato sviluppato un sistema integrato di servizi denominato "*Porta Futuro University - Tuscia*", che ha visto la realizzazione di un servizio *Open Space* presso il quale l'utenza può trovare facilmente informazioni e sostegno, anche in auto consultazione, utili ad orientarsi nel mercato del lavoro. Nella sede è offerto, altresì, all'utenza supporto per la creazione di impresa. Sono stati realizzati una serie di seminari: *Laboratorio LinkedIn, Simulazione colloquio di selezione in lingua spagnola; Simulazione colloquio di selezione in lingua inglese, Social network e tecniche di ricerca attiva, Costruisci il tuo progetto professionale, Il Team Working Problem solving e Decision Making, Sviluppare il proprio potenziale, Strumenti per la ricerca di lavoro il nuovo rinascimento economico con l'arte: incontro con un mercante d'arte fiorentino del nostro tempo, L'impresa nella prospettiva dei finanziatori: il capitale di rischio ed il capitale di credito nelle start up.*

Sono state avviate le procedure, a seguito di un apposito incontro con alcuni laureati dell'Ateneo, per la istituzione dell'Associazione *Alumni*; è stata già stilata una bozza di Statuto. L'obiettivo è quello di creare, per e con i nostri laureati, una rete solida e duratura, promuovendo, in una prospettiva di reciproco arricchimento, iniziative di partecipazione alla vita universitaria nonché di sostegno alla didattica e alla ricerca prevedendo una diretta interazione con le Aziende e gli Enti dove i nostri laureati sono attualmente occupati, volta anche a sostenere il *placement* universitario.

Nella fase di programmazione dell'Offerta formativa è stata realizzata una giornata di consultazione delle Parti sociali, tenutasi nel mese di novembre; nell'ambito dell'incontro, al fine di poter migliorare la qualità dei servizi di orientamento in uscita e *placement*, è stato presentato da parte di Italia Lavoro S.p.a il *report* statistico "domanda ed offerta di laureati nel mercato del Lavoro" della Regione Lazio, pubblicato nell'anno 2016; la Prof.ssa Tiziana Laureti, delegato per il *Placement* e rapporti con le imprese ha

presentato il *report* relativo agli esiti del questionario somministrato alle aziende sull'andamento dei tirocini curriculari.

A maggio si è svolto il *Testimonial Day* dal titolo "*Prospettive, sfide ed opportunità nel mondo del lavoro*" al quale hanno partecipato 65 enti e aziende con seminari tematici e *stand* espositivi e hanno aderito 244 partecipanti tra laureati, studenti universitari e studenti delle scuole superiori.

#### **d. digitalizzazione**

E' stata completata la revisione del sito 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 è stato portato a termine nel corso del 2016, secondo le linee di indirizzo del Dott. Alessio Maria Braccini, referente del Rettore per i sistemi informativi. Il progetto vede portare a compimento la sostanziale omogeneità grafica di tutte le piattaforme *web* di Ateneo (sito di Ateneo, siti di Dipartimento, portale studenti, portale docenti e *Moodle*) secondo un *layout* grafico uniforme, coerente e personalizzato per i singoli Dipartimenti secondo l'uso dei colori, dei loghi e dei contenuti specifici. 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 anche quello di permettere una navigazione ottimizzata grazie ad una interfaccia grafica *responsive* dedicata alla navigazione su dispositivi mobile (*smartphone* e *tablet*).

In particolare è stata completata la migrazione dei contenuti del vecchio sito alla nuova piattaforma già avviata nell'anno solare 2015. A migrazione ultimata è stato effettuato uno spostamento del puntamento del nome dominio <http://www.unitus.it> alla nuova piattaforma. Il vecchio sito di Ateneo è temporaneamente raggiungibile da un *link* interno al nuovo sito di Ateneo. Il vecchio sito è stato reso persistente, ancorché non più aggiornabile nei contenuti.

I siti *web* di dipartimento sono stati migrati alla nuova piattaforma dai referenti informatici. Nell'organizzare l'operazione sono state fornite apposite loro linee guida che consentissero di: (i) predisporre una strutturazione comune delle sezioni offerta formativa e schede docenti garantendo l'uniformità di presentazione tra i siti di dipartimento e il rispetto dei requisiti previsti dal sistema AVA; (ii) condividere norme redazionali per la predisposizione di contenuti (testo, tabelle e immagini) in modo da rispettare le regole che garantiscono la fruizione degli stessi su tutti i dispositivi (desktop e mobile).

Successivamente al completamento della migrazione del sito di Ateneo e dei Dipartimenti anche altre strutture hanno avviato l'adozione della medesima piattaforma *web* ed hanno iniziato a migrare i relativi siti *web*.

Conseguentemente allo spostamento dei contenuti dalle vecchie alle nuove piattaforme sono state fornite le informazioni necessarie ai motori di ricerca (Google) per reindirizzare automaticamente sulle nuove piattaforme gli

utenti che recuperavano attraverso i risultati di ricerca vecchie pagine non più in linea, riversando in questa maniera il *pagerank* del vecchio sito sul nuovo.

Attualmente il sito di Ateneo e tutti i siti di dipartimento condividono la stessa piattaforma, le stesse modalità operative e la stessa interfaccia grafica, con gli attesi vantaggi in termini di semplicità ed uniformità di immagine e con una conseguente riduzione dei rischi di sicurezza.

Sono state apportate alcune migliorie sul S.I.Se.St. 2 ad uso della segreteria unica (implementata la possibilità di accesso al sistema delle iscrizioni *on line* in sostituzione dello studente consentendo agli operatori di segreteria di fornire assistenza *on line* all'utenza; implementata la gestione dei *badge* dello studente; riprogettato *ex novo* il sottosistema per il calcolo delle tasse per rendere pienamente operativa e automatica la gestione dei rimborsi dovuti alle nuove politiche di esenzione e agevolazione).

Sono stati reingegnerizzati il Portale Docente e il Portale Studente rinnovando *ex-novo* gli interi ambienti secondo le più moderne tecnologie di sviluppo per ottenere un'interfaccia completamente *responsive* con *layout* aderente ai nuovi standard del sito UNITUS.

E' stato, quindi, portato a completamento il progetto di *family feeling* delle piattaforme *web* di Ateneo. In questo momento il sito *web* di Ateneo, i siti *web* di dipartimento, il Portale docenti, il Portale studenti e il sistema di autenticazione condividono una veste grafica uniforme (nell'uso del logo e nei colori) nonché un unico meccanismo di autenticazione (*single sign on*) che consente a docenti e studenti di accedere a questi servizi utilizzando sempre e solo le credenziali della posta elettronica @unitus.it.

Sul Portale per le iscrizioni *on line* è stata realizzata la gestione cooperativa con i sistemi INPS per l'ISEE dematerializzato.

E' stato poi progettato e realizzato un *web-service* funzionale ad una migliore esportazione e visualizzazione sui vari canali dell'Ateneo dei dati relativi ai docenti e all'offerta formativa presenti nel SISEST. Il *web service* è stato utilizzato per alimentare la piattaforma <http://offertaformativa.unitus.it> che contiene tutte le informazioni necessarie per gli adempimenti ministeriali e per il sistema AVA, che condivide le stesse tecnologie del sito *web* di Ateneo. La realizzazione di questa piattaforma ha eliminato la necessità di aggiornamento della piattaforma didattica semplificando l'architettura informatica e il connesso lavoro tecnico-amministrativo manuale in fase di caricamento delle nuove offerte formative da parte dei Dipartimenti. In questo momento la piattaforma <http://offertaformativa.unitus.it> preleva automaticamente i dati della nuova offerta informativa dal SISEST non appena le segreterie li hanno resi disponibili e li rende visibili sul *web*. Lo stesso meccanismo è stato utilizzato anche per i siti *web* di dipartimento rendendo aggiornabili le sezioni dell'offerta formativa con uno sforzo minimale da parte dei referenti informatici.

Parallelamente sono state fornite indicazioni a tutti i docenti per spostare il materiale didattico dalla piattaforma didattica alla piattaforma dei materiali didattici. La vecchia piattaforma didattica è tuttora *on-line*, per continuità, per rendere disponibili le schede SUA-CDS degli ultimi 3 anni, ma non più aggiornata, e potrà essere dismessa a partire dall'a.a. 2018/19.

E' stata anche sviluppata la prima versione della *App Unitus TAP*, rilasciata nel periodo Ottobre/Novembre 2016 per gli store iOS e Android. La App presenta una interfaccia grafica uniforme con il *family feeling* delle piattaforme di Ateneo e visualizza in maniera integrata i dati prelevati dal SISEST sfruttando le funzionalità del *web service* di Ateneo.

Nell'ambito della razionalizzazione dei *data center* e dei servizi architettonici ed infrastrutturali dei sistemi informativi di Ateneo, e considerando lo stato di obsolescenza *hardware* e *software* di molti dei sistemi e servizi, sono state effettuate alcune attività prodromiche. Nello specifico è stato stipulato un contratto con *Microsoft* in convenzione CRUI che ha consentito di:

- offrire gratuitamente a tutti gli studenti una licenza per l'utilizzo di un pacchetto di *software Microsoft* (incluso *Office 365*) per tutta la durata del loro corso di studi, con la possibilità di utilizzare i *software* sia in *cloud*, sia su dispositivi personali fino a massimo di 5;
- offrire gratuitamente a tutti i docenti e a tutto il personale una licenza per lo stesso pacchetto previsto per gli studenti;
- rendere disponibili le licenze di tutti i sistemi operativi (da *windows 2008* in poi) e dei principali *software server Microsoft* (es: *SQL Server*) per tutte le postazioni di Ateneo (includendo *server*, postazioni di lavoro per personale tecnico/amministrativo e docenti);
- rendere disponibili per l'Ateneo tutti gli aggiornamenti dei prodotti *Microsoft* inclusi in tale contratto;
- rendere disponibile il catalogo di servizi *Cloud Azure* per l'Ateneo.

E' stato attivato il primo *server* e servizio *cloud* di Ateneo utilizzando i servizi *Azure*. Il servizio ospita il *web-service* che alimenta i contenuti: (i) delle sezioni dell'offerta formativa e delle pagine dei docenti di tutti i siti *web* di Ateneo, (ii) del portale <http://offertaformativa.unitus.it> e (iii) della App Unitus TAP.

Nell'ambito dei processi di digitalizzazione della didattica e dell'*e-learning*, si è intervenuto, secondo gli indirizzi del Prof. Gino Roncaglia, Delegato del Rettore, su tre versanti: in primo luogo, si è provveduto al completamento dell'acquisizione delle attrezzature necessarie allo svolgimento del progetto *e-learning* con riprese "in studio" – con la creazione di un piccolo studio di ripresa attrezzato con *Croma key*, nella sede di S. Maria in Gradi – e per la ripresa in un'aula; in secondo luogo, è stato predisposto un dominio per la raccolta delle lezioni e l'installazione sul *server* all'uopo individuato della piattaforma *Open edx*. L'installazione e la personalizzazione della piattaforma sono state completate durante l'estate; la piattaforma – sulla quale sono stati caricati i primi tre corsi disponibili, scelti fra quelli registrati negli anni passati, opportunamente montati e integrati – è ora raggiungibile all'indirizzo <http://openedx.unitus.it/>; in terzo luogo, è stata effettuata la registrazione di nuove lezioni (attualmente sono state registrate 20 registrazioni). Si segnala anche la messa a regime della piattaforma *WebEx* e la diffusione delle relative informazioni fra studenti, docenti e personale. Tale azione è stata espletata anche attraverso una serie di videoconferenze organizzate in collaborazione con *Connexia* dedicate alla presentazione della piattaforma e per la formazione

del personale. L'uso della piattaforma è ancora decisamente inferiore al suo potenziale, e andrebbe ulteriormente incentivato. Sono stati predisposti i meccanismi per l'invio semiautomatico di una *newsletter* relativa alle attività svolte in Ateneo in questo campo. Il *template* è stato predisposto utilizzando la piattaforma *MailChimp*, che consente la realizzazione di *newsletter* strutturate e ad alto contenuto multimediale.

#### **e. altri interventi per gli studenti**

Il 2016 ha visto un incremento delle richieste di servizi per studenti disabili, anche per la sede di Civitavecchia. Le attività si sono svolte secondo gli indirizzi del Delegato per la **disabilità**, Prof. Saverio Senni. I servizi erogati riguardano soprattutto attività di tutorato specializzato, tutorato alla pari, effettuato dagli studenti nell'ambito dell'istituto delle collaborazioni studentesche e qualche forma di supporto nel trasporto. Nel 2016 sono state attivate n. 13 collaborazioni studentesche (importo 6.400,00 euro) a favore di studenti disabili. Sono state attivate altre n. 6 collaborazioni studentesche per supporto ai Referenti di dipartimento per la disabilità.

E' stato attivato il monitoraggio della valutazione dei servizi ai sensi dell'art.11, c.3 del Regolamento per la Disabilità, attraverso la somministrazione di questionari agli studenti fruitori dei servizi erogati a titolo oneroso ed ottenendo risposta dal 71,4% degli stessi. Le risposte sono state in linea di massima positive.

E' stata organizzata una cerimonia per la consegna di un dispositivo *Maestro 3.0* (Macchina di lettura per non vedenti), donato al Sistema Bibliotecario di Ateneo dai Leo Club Italiani UniLeo4Light. Si tratta di un dispositivo in grado di "leggere" testi scritti e tramutarli in messaggi vocali, già in dotazione in altri 30 Atenei italiani.

Inoltre, l'Ateneo ha aderito al progetto promosso dal CENSIS "*Accompagnare le Università verso una più efficace integrazione degli studenti con disabilità e DSA*", e in questo ambito ha somministrato ai propri studenti disabili un questionario secondo un *format* predefinito. Il fine di questo monitoraggio è la raccolta di informazioni utili per il superamento di ogni tipo di barriera che possa ridurre o impedire l'accesso e la fruizione dei servizi di istruzione universitarie e garantire pari opportunità ed esercizio dei diritti di cittadinanza.

L'Ateneo ha partecipato anche al progetto realizzato dall'Università di Macerata in collaborazione con *JobmeToo* per monitorare le carriere e lo stato occupazionale di studenti e laureati con disabilità.

Nella sede di Civitavecchia sono stati installati nelle aule due banchi antropometrici per consentire ad un nuovo iscritto in carrozzina di partecipare alle lezioni. E' stato redatto il progetto di orientamento spaziale e *Way finding* per gli studenti con disabilità motoria presso il Complesso di Santa Maria in Gradi.

Per contribuire alla sensibilizzazione della cittadinanza sui temi della disabilità il Delegato del Rettore ha chiesto l'inserimento nella Stagione Concertistica 2015-16 di un concerto straordinario dell'Orchestra Invisibile di Pavia, formazione musicale che coinvolge soggetti con autismo. Il Delegato si è anche attivato per coprire le spese della trasferta dell'Orchestra, acquisendo

un'ampia e positiva disponibilità da parte di 15 imprese ed organizzazioni del mondo imprenditoriale viterbese. Il concerto, tenutosi il 2 luglio all'Auditorium di Santa Maria in Gradi, ha visto una grande partecipazione di pubblico e un ottimo riscontro sui media locali.

Un incremento di richieste è stato registrato anche per il **Counseling psicologico gratuito**, anche da parte di studenti disabili. In questo ambito è stata stipulata una convenzione con la ASL- Dipartimento di salute mentale - Centro di Salute mentale di Viterbo - avente per oggetto la prevenzione del disagio giovanile. Sempre con la ASL è *in itinere* il progetto "Processi organizzativi per l'inclusione di studenti con disabilità, con DSA o altri bisogni educativi speciali" rivolto agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento nel loro percorso universitario.

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. Quest'anno è stato rinnovato l'incarico all'Avv. Centogambe che nel mandato precedente ha prestato massima attenzione alle esigenze degli studenti fornendo una consulenza di alto profilo e mostrando la massima disponibilità nella risoluzione delle questioni sottoposte.

Nel corso del 2016 è proseguito il servizio **Navetta** per gli studenti. Questo servizio, unico nel panorama delle università statali, è offerto gratuitamente agli studenti e al personale dell'Ateneo; permette di raggiungere giornalmente le diverse strutture dell'Università. Il servizio Navetta rappresenta un servizio molto richiesto dagli studenti e dalla Consulta nonostante comporti un non lieve onere economico per l'Ateneo, sia per il pagamento degli autisti sia per i frequenti interventi di manutenzione legati al fatto che si tratta di un *bus* ibrido sperimentale, realizzato nell'ambito di un progetto di ricerca dell'Ateneo. L'Ateneo ha verificato i costi di eventuali soluzioni alternative (acquisto o noleggio *bus*) che si sono, però, rivelate maggiormente onerose. Al fine di offrire agli studenti un servizio migliore per i trasporti è stato anche effettuato un intervento con la Soc. Francigena s.r.l. (che gestisce il servizio di autobus di linea di Viterbo) per anticipare l'orario dalle ore 9 alle ore 8,45 della corsa urbana che parte dalla Stazione di Porta Romana e conduce fino a Riello per risolvere il sovraffollamento in Navetta degli studenti che arrivano con il treno.

Nel corso del 2016 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 nel caso di nuclei familiari numerosi. Sono state adottate anche esenzioni per le tasse per gli studenti provenienti dalle zone terremotate.

L'Ateneo, nell'ambito delle iniziative volte a promuovere e sostenere il processo di internazionalizzazione e allo scopo di favorire l'iscrizione di studenti internazionali, ha assegnato n. 5 **borse di studio**, di € 10.000,00 ciascuna, agli studenti stranieri *extra UE* che si sono immatricolati al *curriculum* erogato

interamente in lingua inglese nell'ambito del corso di laurea magistrale in "Scienze forestali e ambientali" (DIBAF), attivato in collaborazione con l'Università degli Studi del Molise.

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.

Di particolare rilievo il ricorso quest'anno alle borse di studio per valorizzare le competenze e le professionalità dei nostri laureati nell'ambito di processi chiave dell'Amministrazione. Sono state attivate borse di ricerca *post-lauream* su tematiche relative ad ambiti di ricerca inerenti macro aree di attività di rilevante interesse per l'Ateneo (*Sistemi contabili e bilancio unico di Ateneo; Gestione e assicurazione della qualità: sistema AVA. Analisi e applicazione; Sistemi di comunicazione e di gestione dei flussi di mobilità da e verso i Paesi Extraeuropei*).

Infine, gli studenti hanno giocato un ruolo determinante nell'operazione di rilancio del **CUS**; l'Amministrazione ha finanziato alcuni interventi. Il Cus ha rinnovato la gestione e garantito numerose attività sportive, grazie al pieno recupero di alcuni campi, coperti e scoperti e della palestra (*tennis, pallavolo, basket*), dedicate agli studenti e al personale, con l'obiettivo di creare non solo un polo sportivo ma anche un luogo di aggregazione.

L'Ateneo ha aderito al progetto "*Nuvola Rosa - formazione tecnico scientifica e digitale per le ragazze*". Questa iniziativa, promossa da *Microsoft*, ed importanti Aziende nazionali e internazionali, ha offerto a 100 studentesse di acquisire nuove **conoscenze digitali** e competenze tecnico scientifiche.

## **f. strutture e logistica**

Nel corso dell'anno 2016 sono stati realizzati, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo, volti ad una razionalizzazione degli spazi, al miglioramento della sicurezza, alla messa a norma e all'adeguamento di alcuni impianti.

Si elencano di seguito, per grandi linee, gli interventi di manutenzione straordinaria, più significativi, eseguiti:

- rifacimento dei pannelli in vetrocemento presenti nei corpi scala del Blocco D e del V Lotto;
- rifacimento dell'impermeabilizzazione e la realizzazione della soprastante pavimentazione del terrazzo di copertura del Blocco C;
- rifacimento completo del tetto di un piccolo casale situato presso l'Azienda Agraria e la realizzazione di un servizio igienico.

Nell'ambito dei lavori di progettazione, ristrutturazione e messa a norma sono stati eseguiti i seguenti interventi.

Sono stati completati i lavori di messa a norma della copertura della serra dell'Azienda Agraria.

Sono stati progettati ed eseguiti i lavori di adeguamento dello Stabulario e di realizzazione dei laboratori di tecnologie alimentari presso il Centro Grandi Attrezzature.

Sono stati ristrutturati e allestiti alcuni locali al piano terra del V lotto da adibire a corsi ITS.

Sono stati realizzati i lavori ed effettuate le forniture per la riqualificazione dall'aula Blu presso la ex Facoltà di Agraria.

E' stato allestito un nuovo spazio studenti con tavoli e sedie presso l'area esterna antistante la Segreteria Studenti Unica a S. Maria in Gradi.

Si è proceduto alla completa riqualificazione del campo polivalente del CUS tramite la sostituzione della copertura, della pavimentazione e degli impianti elettrici; inoltre, è stato sostituito il fondo in erba sintetica del campo da *tennis* situato in prossimità della palestra.

Per lo stesso Centro Sportivo Universitario è stata riaggiornata la pratica di prevenzione incendi a seguito dei lavori effettuati e delle intercorse modifiche normative in materia.

Sono stati completati gli allestimenti per tre laboratori del DEB.

E' stato redatto il progetto di fattibilità per l'accorpamento delle Biblioteche Universitarie umanistiche da realizzare presso il corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi, il cui progetto originario prevede la destinare degli spazi a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento. E' stata effettuata la progettazione delle ex Biblioteche dislocate nei diversi complessi convertendo gli spazi in aule e spazi studio per studenti.

Il progetto di unificazione è stato varato dagli Organi, al termine di un articolato *iter*, nel mese di novembre e i traslochi saranno effettuati, una volta terminati i lavori e allestiti gli spazi, ad agosto 2017.

E' stato affidato l'incarico di progettazione e direzione lavori, relativo agli interventi locali per la messa in sicurezza della labilità delle strutture dell'edificio V Lotto.

E' stato stipulato l'atto aggiuntivo per i lavori di manutenzione straordinaria e restauro del blocco E in Santa Maria in Gradi e stanno per essere riavviati i lavori.

Sono state climatizzate due aule, due laboratori, due locali *server* e vari studi presso Agraria, Santa Maria del Paradiso e Santa Maria in Gradi.

Il Servizio Prevenzione e Protezione durante l'anno 2016 ha proseguito nello svolgimento dei compiti previsti dal D. Lgs. 81/08 anche con continua attività di consulenza alle strutture e al Rettore, di vigilanza, controllo e sorveglianza sanitaria con il Medico Competente. In particolare, nell'ambito della dematerializzazione dei procedimenti, è stato istituito un portale, *Safety Live*, della sicurezza che sarà accessibile dal 2017 a tutto il personale strutturato e che consentirà la creazione di uno spazio personale in cui saranno raccolti tutti i dati relativi all'esposizione ai rischi di ciascun utente.

#### **1.2.4 Promozione dell'internazionalizzazione**

Nel corso del 2016 sono state svolte, sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Edoardo Chiti, attività di promozione e coordinamento delle attività internazionali: queste hanno compreso, ad esempio, la stipula di nuovi

accordi con università straniere; il finanziamento dei progetti relativi ad Armenia, Georgia e Bosnia presentati nell'ambito dell'azione KA107 *International Credit Mobility* del programma Erasmus+; la presentazione di varie candidature nel contesto dei programmi europei. Nel 2016 sono stati presentati 16 progetti, segnale di una maggiore partecipazione da parte dei docenti del nostro Ateneo; ad oggi ne risultano approvati due.

Sono state organizzate specifiche iniziative, come, ad esempio, la partecipazione alla missione a Washington organizzata dalla CRUI per incontrare i rappresentanti del sistema universitario statunitense e la partecipazione degli studenti della Tuscia all'*Harvard Model United Nations* organizzato dall'Associazione *United Network*.

E' stata potenziata la partecipazione dell'Ateneo in vari organismi (CUIA, TUCEP, Coordinamento nazionale sulla valutazione delle qualifiche dei rifugiati, EUA, ecc.). E' stata consolidata la collaborazione con APRE mediante la realizzazione di giornate di formazione per il personale docente e tecnico amministrativo.

L'Ateneo ha sviluppato numerose attività finalizzate ad incrementare la mobilità degli studenti, oltre a realizzare incontri e riunioni per altre iniziative internazionali. L'impegno maggiore è stato dedicato al nuovo programma di mobilità Erasmus+ che nell'a.a. 2015/2016 ha coinvolto numerosi studenti, docenti e personale tecnico/amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri con i Dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti, 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 n. 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 31 nuovi accordi interistituzionali Erasmus; nel Bando per la mobilità Erasmus per studio a.a. 2015/2016 gli studenti potevano scegliere la propria destinazione tra 231 accordi con Atenei di 24 Paesi Europei. Il numero di studenti iscritti all'Ateneo che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale nell'a.a. 2015/2016 è stato complessivamente pari a 195, registrando un incremento del 12% rispetto al precedente anno accademico.

In particolare, gli studenti partiti nell'ambito dell'Erasmus per studio (SMS) nell'a.a. 2015/2016 sono stati 126; relativamente all'Erasmus+ *Traineeship* (SMP) a.a. 2015/2016, è continuata la collaborazione con le Università del Consorzio Universitario BET4JOBS, coordinato dall'Università della Calabria e delle cui borse di mobilità hanno usufruito n. 4 studenti, e con il Consorzio TUCEP di Perugia, nell'ambito del quale sono partiti n. 9 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 45 studenti e 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* 2015/2016 al fine di procedere all'assegnazione delle destinazioni finali ed informare sugli aspetti pratici relativi allo svolgimento dei tirocini.

La mobilità studentesca in entrata nel 2015/2016 è stata pari a 83 studenti, di cui 53 studenti nell'ambito del Programma Erasmus+, 10 studenti nell'ambito dei progetti *Alrakis*, *Humeria* e *Medfor*, entrambi finanziati dal Programma *Erasmus Mundus*, e altri 20 studenti nell'ambito di accordi di cooperazione internazionale e di doppio diploma; complessivamente è diminuita del 31% rispetto all'a.a. 2014/2015, in cui la mobilità in entrata era pari a 117 studenti. Si ritiene che le ragioni di questo decremento possono essere imputate principalmente a ragioni esogene legate, da un canto, al difficile contesto internazionale legato ai timori per il terrorismo internazionale ma anche alla scarsa qualità degli alloggi delle residenze di Laziodisu; sono pervenute numerose segnalazioni al riguardo dagli studenti Erasmus.

I docenti in mobilità Erasmus+ ai fini della didattica all'estero sono stati 10. Dei contributi Erasmus+, per formazione all'estero, hanno usufruito n. 7 dipendenti T/A e n. 1 docente.

Gli studenti iscritti stranieri sono stati 342. La percentuale di studenti stranieri sul totale degli iscritti è pari a 3,87%, registrando un incremento rispetto allo scorso anno.

La collaborazione con USAC (*University Studies Abroad Consortium*) continua positivamente. Nel 2016 n. 8 studenti dell'Ateneo hanno usufruito di un contributo finanziario per un periodo di mobilità presso le sedi USAC in Spagna, Francia, Irlanda, India, Costa Rica e Brasile.

Per quanto riguarda l'offerta formativa in lingua inglese, si segnalano gli insegnamenti di 3 percorsi del corso di laurea magistrale in Scienze Forestali e Ambientali LM-73.

Nel corso del 2016 è stata effettuata, sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Leonardo Varvaro, una ricognizione e un aggiornamento degli Accordi Internazionali con i Paesi in via di Sviluppo dell'America latina, dell'Africa, del bacino del Mediterraneo, del Medio e dell'Estremo Oriente ai fini del rinnovo e per rivitalizzare le attività. In questo ambito si stanno individuando, in accordo con i Direttori dei Dipartimenti, le più significative linee di ricerca del nostro Ateneo, che potrebbero favorire una maggiore visibilità del nostro Ateneo nel Mondo. Sono stati effettuati diversi incontri con delegazioni di Università dei Paesi in via di sviluppo, anche presso la CRUI e il MAE.

Nell'ambito della Cooperazione Internazionale nel 2016 sono stati stipulati n. 17 accordi con università/enti di Iran, Russia (n. 3 accordi), Brasile, USA (n. 2 accordi), Cuba, Ucraina, Germania, Cina, Israele, Vietnam, Azerbaijan, Turchia, Romania e Ungheria. Il numero complessivo degli accordi di cooperazione culturale e scientifica attualmente attivi all'Ateneo della Tuscia, raggiunge la cifra di 109. Tutti i Dipartimenti hanno contribuito alla proposta di accordi: DAFNE (n. 5 accordi), DIBAF (n. 2 accordi), DEIM (n. 5 accordi), DISTU (n. 4 accordi), DISUCOM (n. 1 accordo), DEB (n. 1 accordo).

Nell'ambito della cooperazione internazionale sono stati pubblicati i bandi per l'accesso ai fondi per la mobilità nell'a.a. 2015/2016. Sono stati ripartiti € 8.160,26, di cui € 4.635,29 per finanziare la mobilità dei docenti e € 3.524,97 per finanziare la mobilità degli studenti. Nel mese di ottobre 2016 sono stati nuovamente pubblicati i bandi per l'Accesso ai fondi della Cooperazione Internazionale per la mobilità nell'a.a. 2016/2017.

E' stato bandito un assegno di ricerca per la gestione e il coordinamento di progetti internazionali di ricerca e mobilità nonché per il supporto delle iniziative di Ateneo dedicate all'informazione e alla promozione della mobilità e cooperazione internazionale, con particolare attenzione verso i Paesi in Via di Sviluppo.

La cooperazione tra l'Università della Tuscia e gli Atenei russi ha coinvolto negli ultimi dieci anni la filiale della *Higher School of Economics* di *Nizhni Novgorod*. Nel periodo 2013-2016 la cooperazione si è incentrata sullo sviluppo dei programmi di scambio degli studenti nonché sull'ottenimento del doppio diploma Magistrale in "Amministrazione, Finanza e Controllo".

### **1.2.5. Razionale programmazione del fabbisogno**

#### **a. reclutamento**

Nel corso del 2016 è stata varata dal Consiglio di Amministrazione una prudente politica di reclutamento, nel rispetto dei limiti dell'ordinamento vigente in materia di spesa di personale e delle disponibilità di bilancio.

Per quanto riguarda il personale docente, le procedure di reclutamento sono state attivate secondo principi e metodi ampiamente condivisi con i Dipartimenti e, contemperando le legittime aspirazioni di crescita del personale docente interno abilitato con l'opportunità di reclutare giovani ricercatori.

Il reclutamento del personale docente ha, in particolare, privilegiato le esigenze dell'offerta formativa e della ricerca favorendo l'ingresso di un numero rilevante di ricercatori e, al contempo, la crescita professionale del personale in servizio.

In particolare, nell'anno 2016 sono state espletate le seguenti procedure concorsuali:

- n. 9 posti di professore di I Fascia, ai sensi dell'art. 18, L. 240/2010;
- n. 3 posti di professore di II Fascia, ai sensi dell'art. 18, L. 240/2010;
- n. 7 ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24, c. 3 lett. a), L. 240/2010;
- n. 12 ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24, c. 3, lett. b), L. 240/2010;
- n. 6 proroghe biennali di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, c. 3, lett. a), L. 240/2010;
- n. 1 "chiamata diretta", ai sensi dell'art. 1, c. 9, L. 230/2005.

Alla data del 1° novembre 2016 il nostro Ateneo presenta un organico docente di 296 unità, di cui:

- 78 Professori di I Fascia;
- 124 Professori di II Fascia;
- 68 Ricercatori;

- 36 Ricercatori a Tempo Determinato.

Il reclutamento del personale tecnico amministrativo è stato destinato ai settori maggiormente carenti. Nel corso dell'anno 2016 sono state assunte 2 unità di personale tecnico di categoria C al 50% e 2 unità di categoria B ex Legge 68/99.

Sono state, inoltre, avviate le seguenti procedure concorsuali: 1 unità di categoria B ex Legge 68/99 profilo 'potatore'; 2 posti di categoria EP e 2 posti di categoria D di area amministrativa gestionale, di cui due posizioni riservate al personale in servizio, favorendo in questo modo anche la crescita del personale in servizio.

Riguardo alle progressioni orizzontali è stata espletata la procedura selettiva, bandita sui fondi del trattamento accessorio 2015, ed è stata bandita una seconda procedura selettiva sui fondi del trattamento accessorio 2016.

E' stato emanato un bando per l'assunzione a tempo determinato e parziale di un D di area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati per le esigenze di un progetto di ricerca del DIBAF.

L'obiettivo raggiunto sul reclutamento rappresenta un risultato positivo, ottenuto grazie alla attenta programmazione delle risorse e al costante monitoraggio della dinamica stipendiale in una prospettiva pluriennale.

## **b. Formazione e welfare**

Per l'anno 2016 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, con le necessità di aggiornamento normativo nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui fabbisogni formativi del personale T.A., somministrato mediante la piattaforma *UnitusMoodle*. Quest'anno, alla luce della modifica intervenuta al Regolamento, l'affidamento degli incarichi di docenza è avvenuta previa ricognizione interna dell'eventuale disponibilità da parte di personale.

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:

- Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. N° 50/2016)
- Corso anticorruzione
- Corso in materia di anticorruzione (*webinair*)
- Corso Excel livello base
- Aggiornamento addetti al Primo Soccorso
- Corso "*Valutazione della ricerca. Presupposti, finalità e strumenti*"
- Corso SQL
- Corso "*Gli strumenti editoriali e informativi a supporto delle attività della P.A., nell'epoca dell'innovazione digitale: vantaggi,*

*prospettive ed evoluzioni del Sistema Leggi d'Italia con motore di ricerca avanzato"*

- Corso base di microscopia elettronica
- Incontro per nuovo sito web
- Seminario "Decreto attuativo della legge Madia relativo al testo unico pubblico impiego"
- Corso "La nuova disciplina dell'accesso e degli obblighi di pubblicazione dopo il decreto trasparenza (D.lgs. n. 97/2016)"
- Corso "Codice dei contratti pubblici alla luce dell'ultimo PNA in materia di anticorruzione"
- Corso sistema AVA
- Lingua inglese livello A2
- Corso "I linguaggi del web, base di dati e pagine dinamiche"

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

Nell'ambito delle attività per il **Welfare di Ateneo** sono state realizzate, come ogni anno, le iniziative nei seguenti ambiti: contributo per Asilo nido, Premi Scolastici; sussidi per patologie e decessi, contributi per determinate spese sostenute dai dipendenti. E' stato anche somministrato al personale un questionario per esprimere la manifestazione di interesse per la stipula di una polizza sanitaria per il personale, iniziativa già diffusa in diverse università e pubbliche amministrazioni, compresa l'ANAC.

Si è concluso nel 2016 il progetto '*MUOVITUS: una palestra a portata di scrivania*', promosso dal servizio SPP in collaborazione con l'Università Cattolica. E' un progetto innovativo per favorire il benessere fisico del personale, mediante 10 minuti di esercizi posturali da effettuare sul posto di lavoro.

### **c. Valutazione e incentivazione**

Nell'area del ciclo della *performance* è stato esteso per il 2016 il sistema di valutazione del personale anche ai dipendenti di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità, correlando la valutazione della prestazione lavorativa al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza nella misura del 50% e riservando il restante 50% alla valutazione dei comportamenti di natura organizzativa, considerando tre macro aree: affidabilità, professionalità e capacità relazionali.

Ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009 è stato replicato il Premio annuale per l'innovazione 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.

## **1.2.6 Trasparenza, anticorruzione, controllo interno e gestione dei rischi**

In materia di **Trasparenza**, anche nel 2016 è stata posta particolare attenzione alla realizzazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013 e dalle delibere dell'ANAC nell'intento di garantire all'utenza l'accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e le attività dell'Università.

L'art. 8 del citato decreto legislativo dispone che la pubblicazione dei dati sul sito istituzionale, sezione "*Amministrazione Trasparente*", deve essere tempestiva e gli stessi mantenuti costantemente aggiornati. E' stato costantemente monitorato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte di tutte le strutture coinvolte.

Con deliberazione del 29.01.2016, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano Integrato per il triennio 2016-2018 nell'ambito del quale è confluito il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) secondo le "*Linee guida per la gestione integrata della performance delle università statali italiane*", approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015. Il documento, oltre all'assolvimento degli obblighi derivanti dall'applicazione dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013 e in conformità con le delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, illustra gli obiettivi strategici in materia di trasparenza, con particolare riguardo alle Politiche per la Qualità, le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza e l'indagine sul benessere del personale, i piani di comunicazione aggiuntivi che l'Ateneo intende realizzare nel triennio di riferimento, i collegamenti tra il Programma, il Piano della *Performance* e il Piano per la Prevenzione della Corruzione.

Con deliberazione del 24.02.2016, il Nucleo di Valutazione ha rilasciato l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione su "*Amministrazione Trasparente*" alla data del 31.1.2016, in conformità con le disposizioni dettate dall'ANAC con la delibera n. 43/2016. Il NdV ha rilasciato un giudizio complessivamente positivo circa il processo di adeguamento delle strutture di Ateneo ai dettati normativi in materia di pubblicazione degli obblighi di trasparenza.

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.

Nell'ambito della **prevenzione della corruzione**, durante il corso del 2016 è proseguita la diffusione del Piano di prevenzione della corruzione compreso nel predetto Piano Integrato, mediante l'inserimento, per la consultazione, del relativo documento nella sezione dedicata della piattaforma *Moodle*. Dai monitoraggi effettuati si continua a riscontrare la "resistenza" di una parte del personale all'approfondimento delle tematiche in argomento. Pertanto, saranno messe in atto strategie diverse, più mirate, con un eventuale coinvolgimento degli organi delle strutture.

Nel corso dell'anno è stato dato particolare spazio alla misura "Formazione", anche sulla base delle indicazioni fornite dal Nucleo di

Valutazione nella Relazione annuale di luglio 2016. Il programma è stato realizzato somministrando al personale 5 corsi, di cui 2 a livello generale sui temi della prevenzione della corruzione e sulla nuova disciplina del diritto di accesso e 3, a livello specialistico, riguardanti il tema della riforma dei reati di corruzione e concussione e quello della nuova disciplina dei contratti pubblici alla luce dell'ultimo PNA.

Sono state condotte verifiche finalizzate al miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente, mediante la pubblicazione, nella sezione Corruzione, del Piano di Formazione 2016. Con l'entrata in vigore del nuovo decreto legislativo sulla trasparenza (D.Lgs. n. 97/2016 - FOIA), l'Amministrazione si è attivata per la revisione e per l'adeguamento dei documenti, delle informazioni e dei dati pubblicati conformemente con quanto previsto dal predetto decreto.

Inoltre, è stata data più visibilità alla procedura "Whistleblower" ed al canale di ascolto anticorruzione@unitus.it, mediante il loro inserimento nella pagina dedicata all'Ufficio UPD e Anticorruzione.

In merito al monitoraggio sulla regolarità delle posizioni contributive degli studenti, durante il corrente anno accademico è stata stipulata una convenzione per rendere operativo un sistema, in modalità applicativa, che consente l'accesso alla consultazione delle attestazioni ISEE mediante il web-service fornito dall'INPS. Tale sistema consente il controllo di regolarità del 100% dei certificati ISEE in fase di presentazione.

Nell'ambito delle attività programmate per la prevenzione della corruzione, l'Amministrazione ha voluto verificare lo stato di potenziale conflitto di interesse del personale strutturato, accertando l'eventuale presenza di posizioni imprenditoriali aperte in ambito nazionale. A tal fine ha richiesto apposita visura presso la Camera di Commercio. Il monitoraggio ha fornito alcune risultanze di esercizio di attività imprenditoriale da parte del personale docente e tecnico-amministrativo, per i quali sono stati coinvolti i competenti Uffici ai fini della verifica delle situazioni di incompatibilità.

Un ulteriore controllo è stato avviato sul rispetto dell'obbligo di astensione, in caso di conflitto di interessi anche potenziale, da parte dei componenti delle Commissioni di gara designate per alcuni dei procedimenti ad alto rischio corruttivo, individuati nell'allegato n. 7 Piano Integrato 2016 - 2018. In particolare, sono state monitorate le procedure concernenti: manutenzione ordinaria e straordinaria, in ambito edile ed impiantistico, appalti, gestione dei buoni d'ordine, acquisizione di beni e servizi, gestione igiene edilizia e ambiente.

Con l'occasione è stato posto in essere anche il monitoraggio sulla rotazione dei componenti delle medesime Commissioni di gara, così come previsto nel relativo PTPC 2015-2018.

Al fine di consentire una più facile lettura delle criticità evidenziate nel corso dell'attività di prevenzione e contrasto alla corruzione e di renderne omogenei i risultati, la Struttura interna ha adottato, sul fronte della modulistica in uso, un nuovo modello di scheda di sintesi delle rilevazioni effettuate a seguito dei vari monitoraggi avviati.

Per quanto riguarda le attività correlate allo SCIGR (**Sistema controlli interni e gestione dei rischi**), sotto la guida del Referente del Rettore, Dott.

Fabrizio Rossi, sono proseguite le attività previste nel Piano annuale; si è provveduto a revisionare il Manuale delle procedure previsto nel Sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIQR), Amministrazione centrale, nelle parti riguardanti le procedure aventi rilevanza specifica rispetto al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.) di pertinenza degli Uffici/Servizi Tecnici/SPP di questo Ateneo, al fine del loro adeguamento alla sopraggiunta normativa di cui al Codice degli appalti ex d.lgs. 50/2016; con l'occasione è stato effettuato l'adeguamento di alcune procedure in modo da renderle conformi con la declaratoria delle competenze degli uffici secondo la nuova articolazione dell'Amministrazione centrale disposta con DDG n. 571/2016 del 22.06.2016. E' stata, altresì, effettuata con il coinvolgimento dei Segretari amministrativi e dei Responsabili delle Segreterie didattiche, la mappatura dei processi dei Dipartimenti. Sono state, inoltre, effettuate le attività di controllo sulla *compliance* delle procedure di alcune strutture rispetto al Manuale delle procedure e alla normativa vigente in materia di appalti. Attività questa che ha consentito di rafforzare i meccanismi di controllo dei processi organizzativi, attraverso lo svolgimento di verifiche e approfondimenti su procedimenti amministrativi e aspetti patrimoniali rilevanti anche ai fini del miglioramento dei presidi di controllo previsti dal PTPC. L'unità di *Audit* ha effettuato i controlli previsti dal MIUR sui progetti di ricerca di base (FIRB, PRIN, FIRST). In particolare l'Unità ha in corso attività di *audit* relative a n. 12 PRIN 2010-2011 e n. 1 FIRB 2012. L'Unità è stata integrata con due studenti di laurea magistrale del DEIM che supporteranno le attività di *audit* nei prossimi mesi. Il Delegato ha mantenuto periodici scambi di informazioni con il Rettore e con il Direttore Generale su specifici aspetti segnalati di volta in volta dalle strutture.

## **2. IL QUADRO NORMATIVO**

Nella legge di stabilità 2017 risultano, in primo luogo, disposizioni in materia di diritto allo studio e orientamento: viene istituita la *no tax area* per gli studenti che appartengono ad un nucleo familiare con ISEE fino a 13.000 euro. Sono previste tasse 'calmierate' per nuclei familiari con ISEE fino a 30.000 euro; per le borse di studio il Fondo subisce un incremento di 50 milioni in più all'anno; almeno 400 borse di studio nazionali all'anno da 15.000 euro ciascuna per il merito e per la mobilità universitaria; stanziamento di 5 milioni per l'orientamento nella scelta del percorso universitario e per il tutorato.

Sono previste, inoltre, le seguenti misure specifiche per Università e ricerca: sono stanziati 45 milioni all'anno per il finanziamento delle attività base di ricerca: 3.000 euro per ciascun professore o ricercatore in servizio a tempo pieno nelle università statali; viene valorizzata l'eccellenza, mediante lo stanziamento di 271 milioni di euro, a decorrere dal 2018, per il finanziamento dei migliori Dipartimenti universitari sulla base dei risultati della ricerca; interventi in ricerca inseriti fra le finalità del nuovo Fondo del MEF per investimenti in infrastrutture; diventa strutturale l'abbattimento dell'imponibile IRPEF e IRAP per docenti e ricercatori residenti all'estero che rientrano in Italia; investimenti in R&S ammessi al credito d'imposta fino a tutto il 2020; innalzata al 50% la misura dell'agevolazione e aumentato da 5 a 20 milioni

l'importo massimo annuale riconosciuto a ciascun beneficiario; ingresso in Italia più semplice per gli stranieri che vogliono effettuare donazioni filantropiche di almeno 1 milione di euro anche nel settore della ricerca; 50 milioni in tre anni per la partecipazione italiana a centri di ricerca europei ed internazionali.

Sono stati, inoltre, eliminati il controllo preventivo di legittimità della Corte dei Conti sui contratti stipulati dalle Università ai sensi dell'art.7, c.6 del D.lgs.165/2001 e il limite di spesa sulla formazione. E' stata portata dal 30 al 50% la percentuale di *turn over* di cui al DPCM 31.12.2014 per il reclutamento.

Sono state apportate modifiche sui requisiti per l'accesso alle procedure di ricercatore a tempo determinato ai sensi dell'art.24, c.3 lett.b) della Legge 240 e sui professori a contratto di cui all'art.23 della medesima Legge.

In merito al sistema di finanziamento e programmazione triennale delle Università, non essendo ad oggi emanato il Decreto per la ripartizione FFO 2017, si richiamano le disposizioni del D.M. 6 luglio 2016, n. 552 "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2016", del DPCM 7 luglio 2016 "Indirizzi della programmazione del personale universitario per il triennio 2016-2018", il D.M 635 del 8 agosto 2016 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" e del D.M. 16 novembre 2016, n. 2844 "Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635".

Il decreto sulla programmazione triennale, vedi Tabella 1 che segue, definisce la distribuzione del FFO tra le diverse quote. In particolare, si rileva una progressiva riduzione della quota base nel triennio con contestuale aumento al suo interno del peso del costo *standard* e un aumento progressivo della quota premiale, con l'introduzione del parametro legato alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei, a cui viene attribuito un quinto del complessivo finanziamento premiale.

Nella tabella 1) che segue sono rappresentate in modo analitico le voci di riferimento del Finanziamento delle Università statali nel triennio 2016/2017.

**Tabella 1 - Voci di riferimento del Finanziamento statale alle Università Statali**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>QUOTA BASE</b>	<b>Min 67%</b>	<b>Min 65%</b>	<b>Min 63%</b>
<i>Di cui costo standard per studente in corso</i>	28%	Min 30% - MAX 35%	Min 35% - MAX 40%
<b>QUOTA PREMIALE, di cui:</b>	<b>MIN 20%</b>	<b>MIN 22%</b>	<b>MIN 24%</b>
• <i>risultati della ricerca</i>	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%
• <i>valutazione delle politiche di reclutamento</i>	≥ 20%	≥ 20%	≥ 20%
• <i>valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei</i>	≤ 20%*	≤ 20%	≤ 20%
<b>QUOTA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE</b>	≅ 1% (€ 56,5 milioni)	≅ 1% (almeno € 50 milioni)	≅ 1% (almeno € 50 milioni)
<b>QUOTA INTERVENTI SPECIFICI</b>	<b>Max 12%</b>	<b>Max 12%</b>	<b>Max 12%</b>
• <i>Interventi perequativi</i> • <i>Altri Interventi specifici</i>			

\*cfr. articolo 5, comma 5.

In base alle richiamate disposizioni ministeriali è stata predisposta la programmazione triennale 2016/2018, da inviare al MIUR entro il 20 dicembre 2016, di cui si parlerà al paragrafo successivo.

Come si diceva, ad oggi è nota solo la quota base del FFO 2016, comprensiva del costo *standard*, mentre si resta in attesa di conoscere l'entità della quota premiale legata agli esiti della VQR.

Va rilevata, pertanto, la difficoltà oggettiva nel dover decidere le strategie di Ateneo in assenza non solo dell'attribuzione del FFO 2017, ma addirittura dell'attribuzione complessiva del FFO 2016. Questa circostanza induce gli Organi di Governo a deliberare, applicando il principio della prudenza, avendo come unico punto di riferimento certo solo l'attribuzione del FFO 2015.

Sul piano specifico della programmazione del fabbisogno e del reclutamento, l'attuazione del D.M. 18 febbraio 2016 n. 78 "*Piano straordinario 2016 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010*" e del D.I. 8 aprile 2016, n. 242 "*Piano straordinario 2016 per la chiamata di professori di prima fascia*" ha consentito l'assunzione a fine 2016 di n. 6 ricercatori a tempo determinato e, con l'aggiunta di alcune risorse di precedenti programmazioni, di n. 6 professori ordinari, che si sommano alle altre assunzioni dell'anno, precisate nel paragrafo 1.2.5, effettuate sulla base dei punti organico residui degli anni passati e della quota fissa (30%) del *turn over* 2015. La programmazione del fabbisogno 2016-2018 tiene conto, invece, dei punti organico derivanti da cessazioni non previste e dei punti organico (delta oltre il 30%) assegnati dal MIUR con D.M. 5 agosto 2016, n. 619 "*Decreto criteri e contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2016*" ed è stata concepita nel rispetto del citato D.P.C.M. 7 luglio 2016 "*Indirizzi della programmazione del personale universitario per il triennio 2016-2018*".

Per quanto riguarda il riavvio delle procedure di Abilitazione scientifica nazionale si richiamano il D.D. 29 luglio 2016, n. 1531 "*Procedura per la formazione delle commissioni nazionali per il conferimento dell'abilitazione scientifica nazionale alle funzioni di professore universitario di prima e seconda fascia*" e il D.D. 29 luglio 2016, n. 1532 "*Procedura per il conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale alle funzioni di professore universitario di prima e seconda fascia*". Le procedure dovrebbero terminare presumibilmente entro il mese di marzo 2017.

Per il bilancio 2017 è di particolare rilevanza la voce relativa alla spesa del personale. La normativa vigente in materia di trattamento economico del personale docente e tecnico-amministrativo delle Università ha previsto, come è noto, la ripresa (dal 2015 per il personale t.a; dal 2016 per il personale docente) della dinamica stipendiale, interrotta dalle precedenti leggi finanziarie a decorrere dal 2010.

Con il DPCM 18 aprile 2016 sono stati adottati i criteri di determinazione degli oneri per i rinnovi contrattuali, ai sensi dell'articolo 1, comma 469, della legge 28 dicembre 2015, n. 208. Gli oneri per la contrattazione collettiva per il triennio 2016-2018 sono posti a carico del bilancio ed ammontano per il 2017 per il nostro Ateneo a una somma pari a circa 400.000,00 Euro nel triennio. Preoccupa, soprattutto l'entità della spesa correlata all'adeguamento delle

classi stipendiali del personale docente che ammonta per il 2017 a Euro 634.000 euro circa e per il 2018 oltre Euro 900.000,00. Si rammenta che ai sensi del DPR 15 dicembre 2011, n. 232 la valutazione prevista dall'art.6,c.14 della Legge 240/2010 delle attività dei docenti ai fini della maturazione della classe decorre dall'anno 2019, posto che per il primo triennio 2016-2018 il primo adeguamento è automatico.

Sul piano della contabilità delle Università è stato adottato il D.I. 11 aprile 2016, n. 248 *"Schemi di bilancio consolidato delle Università"* che completa il quadro normativo introdotto dalla Legge 240/2010 e dal D.lgs.18/2012 per le Università e, in generale per tutte le P.A., dalla Legge 196/2009. Al riguardo si anticipano, rispetto a quanto si dirà di seguito, anche le norme entrate in vigore in materia contabile per tutte le P.A. nel 2016: D.lgs. 12 maggio 2016, n. 90 *"Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell'articolo 40, comma 1, della L. 196/2009"*; il D.lgs. 12 maggio 2016, n. 93 *"Riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell'articolo 42, comma 1, della L. n. 196/2009"* e la Legge 4 agosto 2016, n. 163 *"Modifiche alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, concernenti il contenuto della legge di bilancio, in attuazione dell'articolo 15 della legge 24 dicembre 2012, n. 243"*.

Il quadro normativo vigente, delineato per le Università dalla Legge 240/2010 e dai successivi decreti attuativi, si completa con le disposizioni intervenute nel corso del 2016 per tutte le pubbliche amministrazioni.

Oltre a quanto anticipato sopra in materia contabile, si segnala il D.lgs. 25 maggio 2016, n.97 - *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33"*. Il Decreto ha apportato numerosi cambiamenti alla normativa sulla trasparenza rafforzandone il valore di principio che caratterizza l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e i rapporti con i cittadini. Sono state di recente diffuse *"Le Linee Guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016"*. Le Amministrazioni dovranno adeguarsi alle disposizioni suddette entro il 23 dicembre 2016. Si segnala in questo ambito anche il Provvedimento ANAC 20 luglio 2016 *"Regolamento per l'esercizio della funzione consultiva svolta dall'Autorità nazionale anticorruzione ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 e dei relativi decreti attuativi e ai sensi del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, al di fuori dei casi di cui all'art. 211 del decreto stesso"*, la Delibera ANAC 3 agosto 2016 *"Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016"* (Delibera n. 831), il Provvedimento ANAC 5 ottobre 2016 *"Regolamento per il rilascio dei pareri di precontenzioso di cui all'art. 211 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50"*.

In materia di contratti delle pubbliche amministrazioni è intervenuto il D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 *"Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino*

della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture". Sono state diffuse da settembre ad oggi le Linee guida dell'ANAC nn. 1,2,3,4 e 5 di attuazione del Decreto. La materia degli appalti viene del tutto riformata dalle disposizioni citate.

In materia di procedimenti disciplinari per il personale contrattualizzato si richiama il D.Lgs. 20 giugno 2016, n. 116 *"Modifiche all'articolo 55-quater del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, lettera s), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di licenziamento disciplinare"* che ha modificato le disposizioni in materia di falsa attestazione della presenza in servizio.

Si richiama, inoltre, il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 174 *"Codice di giustizia contabile, adottato ai sensi dell'articolo 20 della legge 7 agosto 2015, n. 124"* che riordina le disposizioni attinenti ai giudizi avanti alla Corte dei Conti.

Si segnala in materia di società a partecipazione pubblica l'entrata in vigore del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*.

Per quanto riguarda le disposizioni del Codice dell'Amministrazione digitale si evidenzia l'entrata in vigore del D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179 *"Modifiche ed integrazioni al Codice dell'Amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*. In particolare, in merito alle acquisizioni di beni e servizi ICT, è stata diramata dalla Agenzia per l'Italia Digitale il 24 giugno 2016 la circolare n.2 *"Modalità di acquisizione di beni e servizi ICT nelle more della definizione del «Piano triennale per l'informatica nella pubblica Amministrazione» previsto dalle disposizioni di cui all'art. 1, comma 513 e seguenti della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità 2016)"*.

In merito ai decreti attuativi della Legge di riforma Madia si segnala il D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 127 *"Norme per il riordino della disciplina in materia di conferenza di servizi, in attuazione dell'articolo 2 della legge 7 agosto 2015, n. 124"*. In merito alla predetta Riforma si rammenta la recente pronuncia della Corte Costituzionale che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale di alcuni profili della Riforma per violazione delle norme costituzionali in materia di rapporti tra Stato e Regioni.

### **3.1 GLI OBIETTIVI E LE ATTIVITA' PROGRAMMATE PER IL 2017**

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. 145 del 22 luglio 2016), 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 20 gennaio 2016 in sede di approvazione del Piano integrato della *Performance* 2016/2018. Nelle Linee guida sono definiti gli obiettivi prioritari della gestione, tenuto, altresì, conto del documento Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica, definite in data 20 gennaio 2016 nell'ambito del Sistema AVA. Le Linee-guida generali

dell'Ateneo per l'esercizio 2017 sono, inoltre, strettamente collegate a quelle definite per il 2016 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 integrato della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

La logica a cascata prevista nel Piano integrato 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 e di quelli della programmazione triennale in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Gli **obiettivi della didattica** sono collegati, *in primis*, al parametro del '*costo standard di formazione per studente in corso*'.

Come preannunciato nel paragrafo precedente, a proposito del D.M. 635/2016, viene assegnata negli anni sulla base del '*costo standard*', una parte più rilevante del FFO, sino a raggiungere il massimo del 40% nel 2018 (35% nel 2017) della quota base, che a sua volta si riduce nel biennio (65% del totale delle risorse 2017; 63% del totale delle risorse 2018). Il predetto criterio tiene conto delle *performance* della didattica. Una quota pari al 24% delle risorse disponibili del FFO 2018 (22% nel 2017) sarà distribuita a fini premiali, sulla base delle *performance* dei singoli Atenei (max 60% risultati della ricerca, max 20% politiche di reclutamento; 20% valorizzazione autonomia responsabile degli Atenei); 1% sulla base della programmazione triennale; max 12% su interventi specifici).

Gli obiettivi delle Linee Guida di luglio vanno pertanto integrati con quelli che scaturiscono dalla Programmazione Triennale e dalla Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei.

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 D.M. 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal D.M. 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.

Vanno rafforzate le azioni di miglioramento per consolidare il Sistema Qualità di Ateneo, alla luce delle criticità risultanti nel Rapporto finale delle CEV consegnato al termine della procedura di accREDITamento periodico.

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.

Per questo motivo accanto agli obiettivi già previsti nelle Linee guida del Rettore (aumento matricole e aumento CFU), si intende affiancare quanto già inserito nel Programma triennale 2016/2018 nell'ambito degli obiettivi legati alla *Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei*, vale a dire l'obiettivo D Gruppo 2 indicatore 2, cioè aumentare il numero di laureati entro la durata normale del corso. 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.

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*.

Sul piano dell'internazionalizzazione della didattica, si intende affiancare accanto agli obiettivi già previsti nelle Linee guida del Rettore (aumento studenti in mobilità dall'estero e verso l'estero, aumento degli studenti stranieri, aumento dei corsi e insegnamenti in inglese) quanto già inserito tra gli obiettivi legati alla *Valorizzazione dell'autonomia responsabile* degli Atenei del Programma triennale 2016/2018, cioè l'Obiettivo D gruppo 3 indicatore 1, relativo all'incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero. A tal fine sarà necessario incrementare la borsa assegnata agli studenti in mobilità e superare ogni criticità, presente ancora in qualche struttura, sul riconoscimento dei crediti acquisiti all'estero.

Sempre in linea con gli obiettivi del Programma triennale - obiettivo B Azione b) indicatore 3 - occorre investire nell'aumento degli spazi da dedicare alla didattica con la creazione di nuove aule per la didattica e di laboratori destinati alla didattica. L'obiettivo è quello di aumentare il rapporto mq/studenti al termine del triennio.

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.

Nell'ambito della ricerca e nello specifico degli obiettivi indicati nel Programma triennale – obiettivo C azione a) indicatore 3 - si intende investire nell'assunzione di 'giovani' ricercatori mediante le procedure di cui all'art.24, c.3 lett.a) della legge 240 al fine di raggiungere alla fine del triennio 2016/2018 una diminuzione dell'età media dei ricercatori assunti rispetto a quelli reclutati e in servizio alla fine di dicembre 2015. Per questo obiettivo è previsto un cofinanziamento del 50% dell'intervento.

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. E' indispensabile proseguire nello scrupoloso monitoraggio costante della spesa, visto il sensibile incremento derivante dagli incrementi stipendiali del personale.

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. Si intende estendere le forme di centralizzazione ad ogni altra forma, ove possibile, di acquisizione di beni e servizi ricorrenti in tutto l'Ateneo.

Il rafforzamento della digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo prioritario in linea con le novità del Codice dell'Amministrazione digitale; 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 2017.

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
<b>AREA STRATEGICA A - DIDATTICA</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>		
1. Aumento studenti regolari	Numero studenti regolari	
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>		

- Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2017/18 - Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2017/18 - Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2016/2017	- Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2017/2018 - Numero iscritti a.a. 2017/2018 - Numero CFU per studenti a.a. 2016/2017	
- 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. 2016/2017	
- Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto - Numero di accordi interdipartimentali nella programmazione dell'offerta formativa	
- Innovazione della didattica	- Numero di singoli insegnamenti erogati utilizzando metodi di innovazione didattica (registrazione + <i>slides</i> ) - Numero di singoli insegnamenti con materiali disponibili <i>online</i>	
- Aumento spazi didattica	- Mq disponibili per attività didattica/studenti iscritti regolari (2018/2019)	
	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	
2. Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti (a.a. 2017/2018)	
	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	
- Miglioramento livello internazionale nella didattica	- Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità in uscita (a.a. 2017/2018) - Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> (a.a. 2017/2018)	
- Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso	- Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito	

avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	almeno 12 CFU all'estero/numero laureati	
- Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	- Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera (a.a. 2017/2018)  - Numero di insegnamenti e/o corsi di studio con materiali in lingua straniera (a.a. 2017/2018)  - Attivazione di doppio diploma/semestri congiunti	
	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	
3. Potenziamento <i>placement</i>	Tasso occupazione (Istat) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale	
	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	
- Consultazione con gli <i>stakeholders</i>	- Numero di "tavoli" con enti e imprese  - Attività di formazione congiunta con enti e imprese	
- Rafforzamento <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	- Numero di iniziative  - Soddisfazione di enti e imprese coinvolte nelle attività progettuali	
<b>AREA STRATEGICA - B - RICERCA</b>		
	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	
1. Miglioramento <i>performance</i> VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	Miglioramento <i>performance</i> secondo risultati VQR 11-14	
	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	
- Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali (diversificata secondo gli standard dei diversi SSD)	AREA BIBLIOMETRICA  - Numero articoli (Scopus + Wos)  - Numero citazioni (Scopus + Wos)  - H-Index (Scopus + Wos)  AREA NON BIBLIOMETRICA  - Numero pubblicazioni con ISSN o ISBN	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero pubblicazioni su riviste di classe A</li> <li>- Numero monografie</li> </ul>	
- Redazione scheda SUA RD	- Valutazione positiva della scheda in modalità auto-valutazione (Audit Presidio + NdV)	
- Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2017</li> <li>- Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2017</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'internazionalizzazione e della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2017</li> <li>- Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2017</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'alta formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2017</li> <li>- Importo finanziato da enti o imprese per borse di dottorato</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2017</li> <li>- Numero di spin-off costituiti nell'a.s. 2017</li> <li>- Risultati economici (fatturato e utile) degli spin-off nell'a.s. 2017</li> </ul>	
- Riduzione età media ricercatori art. 24, c.3 lett. a)	- Età media dei ricercatori assunti nel triennio 2016-2018	
<b>AREA STRATEGICA - C - SERVIZI STRUMENTALI</b>		
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>		
1. Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	

2. Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
3. Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo	Tipologie di acquisti e servizi acquisiti mediante sistemi centralizzati	
4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	- Numero eventi corruttivi - Richieste di Accesso civico	
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>		
- Razionalizzazione spesa per energia	- Numero iniziative per efficientamento energetico	
- Miglioramento <i>app</i> per studenti	- Numero nuove funzionalità introdotte - Grado di soddisfazione degli studenti sulla <i>app</i>	
- Realizzazione Sistema qualità integrato sui corsi di studio, schede Sua RD e procedure amministrativo-contabili (da Audit Presidio + NdV)	- Procedure di <i>audit</i> condotte - Iniziative intraprese in esito alle attività di <i>audit</i>	

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, contenzioso e recupero crediti**

Nel corso dell'anno 2017, oltre alla prosecuzione del monitoraggio sulla coerenza dei Regolamenti vigenti rispetto alla normativa nazionale, si intende sottoporre agli Organi di Governo i seguenti atti regolamentari:

- Regolamento sugli incarichi del personale
- Regolamento per la disciplina delle classi stipendiali del personale docente;
- Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari;
- Regolamento sui compiti didattici e l'incentivazione dei docenti;
- Regolamento di attuazione della L. 241/90;
- Regolamento per lo svolgimento dell'attività di formazione del personale TA;
- Regolamento per l'iscrizione degli studenti a tempo parziale

Proseguirà l'attività di consulenza alle strutture e agli Organi di Governo sulle novità normative.

Sarà gestito il contenzioso dell'Ateneo, auspicando una maggiore ed efficace interlocuzione con l'Avvocatura dello Stato.

Sarà completata l'attività di recupero dei crediti relativi alle convenzioni per il finanziamento dei dottorati e ricercatori a tempo determinato.

### **3.2.2 L'organizzazione**

A gennaio del 2017 saranno avviate le procedure per la ricostituzione del Consiglio di Amministrazione (art. 12 dello Statuto di Ateneo).

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

Saranno, inoltre, ricostituiti il Collegio dei Revisori dei Conti, la Commissione Ricerca di Ateneo, il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e la Commissione disabilità.

Si realizzerà nel 2017 l'unificazione fisica delle Biblioteche del Polo Umanistico Sociale nel Blocco E di Santa Maria in Gradi favorendo l'integrazione e la visibilità del Sistema bibliotecario nel contesto territoriale, nazionale e internazionale.

### **3.2.3 La contabilità**

Sul fronte economico finanziario, fermo restando il rispetto dei parametri di bilancio previsti dalla normativa vigente, obiettivo prioritario è l'analitica razionalizzazione e ottimizzazione della spesa cercando di contemperare il miglioramento dei servizi istituzionali con un generale contenimento della spesa.

Tenuto conto della ripresa della dinamica stipendiale dei dipendenti, particolare attenzione sarà rivolta alla spesa 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 i necessari investimenti sull'innovazione.

Con riferimento al sistema della contabilità, per l'esercizio 2017 si intende nello specifico raggiungere i seguenti obiettivi che riguardano:

- 1) lo sviluppo dell'applicativo "Easyweb" nei sub-sistemi contabili elementari, almeno con riferimento agli inventari ed ai progetti di ricerca;
- 2) la prosecuzione delle attività di ricognizione fisica dei beni inventariati, con l'obiettivo del controllo dei beni diversi dal patrimonio librario almeno sino al 40% del *book value*;

- 3) l'analisi e il miglioramento delle procedure amministrativo-contabili dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti, con relativo cronoprogramma condiviso;
- 4) lo sviluppo della contabilità economico-analitica e potenziamento delle attività del controllo di gestione;
- 5) l'attività di formazione specifica in materia contabile del personale, definita sulla base della *gap analysis* svolta a seguito degli incontri svolti nel 2016 presso i Dipartimenti con i Direttori ed i Segretari amministrativi.

Le attività di cui ai punti 1, 2, 3, e 5 sono funzionali a sviluppare la capacità dell'Amministrazione di addivenire nel miglior modo possibile alla formazione del bilancio unico dell'esercizio 2016. Tali attività renderanno maggiormente efficace l'utilizzo dei dati del sistema di contabilità economico-patrimoniale. Con riferimento, ad esempio, al punto 1, sarà possibile sviluppare un sub-sistema sezionale dedicato ai progetti di ricerca, creando accessi individuali, per ciascun responsabile di progetto, alla piattaforma *Easyweb*, di modo che ciascuno di essi – anche mediante lo sviluppo di un'apposita *app* – possa interfacciarsi in tempo reale con i dati del proprio progetto. L'attività di cui al punto 4 serve, invece, a potenziare il sistema di controllo di gestione, integrando le condizioni operative utili a renderlo pienamente efficace: contabilità analitica, analisi degli scostamenti, indicatori di *performance*, sistema di *budget*, sistema di *reporting*. Anche in questo caso, come per la contabilità economico-patrimoniale, si tratta di un percorso pluriennale che può fissare, come tappa per il 2017 il potenziamento della contabilità economico-analitica per addivenire ai primi report a modalità "full-cost".

### **3.3 Le missioni istituzionali**

#### **3.3.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa**

Nella progettazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2017-2018, come si anticipava al paragrafo 3.1, si dovrà proseguire con vigore nella direzione già assunta di un rafforzamento della 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, attraverso la costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale.

Si dovrà mantenere nella pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo quella logica di analisi, valutazione e miglioramento continuo e quella visione d'insieme che possa condurre a eliminare progressivamente ogni sovrapposizione in nome della qualità, della coerenza e dell'organizzazione di filiere formative sempre più complete e qualificate.

Gli obiettivi relativi al miglioramento degli studenti regolari e dei laureati in corso potranno essere conseguiti 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.

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.

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 volto a migliorare il numero di CFU acquisiti e di studenti regolari.

Sarà necessario anche continuare a 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.

In questo quadro potrà essere rafforzato il rapporto con le altre Università della rete regionale, in modo da costruire eventuali nuove proposte anche attraverso forme di collaborazione. In particolare, andrà adeguatamente ripensato il ruolo delle sedi decentrate già accreditate, Civitavecchia e Rieti. Dovrà essere compiuta 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.

Ma resta prioritario su tutti l'obiettivo di migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla ulteriore riduzione dei ritardi e degli abbandoni. Gli interventi dovranno riguardare l'erogazione della didattica, con l'implementazione sempre più diffusa di metodi e strumenti innovativi e con il sostegno sempre più efficace alle iniziative di tutorato.

Si intende proseguire nello sviluppo di modalità didattiche interattive *online* e/o in modalità *blended* (video-lezioni, *test* formativi, *slides*, esercizi di autovalutazione, etc.) sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Gino Roncaglia, che consentano la frequenza degli insegnamenti anche agli studenti lavoratori, fuori sede o comunque a quanti vogliono usufruire di una didattica personalizzata e adattabile alle esigenze individuali (per es. studenti con disabilità), prevedendo la possibilità di contatti mirati e personalizzati fra studenti e docenti tramite un *tutor*.

Sarà programmato il prossimo ciclo dei corsi di dottorati con particolare attenzione all'internazionalizzazione e agli obiettivi ministeriali sui dottorati innovativi. Sarebbe opportuno vincolare alcune borse di dottorato ai candidati comunitari ed *extra UE* per rafforzare la vocazione internazionale dei dottorati.

Nel 2017 un ruolo importante sarà quello del Presidio di Qualità (PdQ). Le azioni sono programmate sulla base della Relazione finale della CEV relativa alla visita *in loco* per l'accreditamento periodico avvenuta nel dicembre 2015, delle Linee guida generali di Ateneo 2017 e delle Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi delle Università e dei Corsi di Studio.

In particolare, l'attività del Presidio di Qualità si concentrerà sul monitoraggio delle azioni correttive poste in essere dalle Strutture al fine di rimuovere le criticità segnalate dalle CEV dalle strutture. La relazione finale riporta diversi spunti interessanti per il miglioramento della didattica oltre a specifiche raccomandazioni e segnalazioni espresse in funzione dei singoli indicatori di qualità sia per quanto riguarda l'accreditamento periodico della Sede che dei Corsi di Studio.

L'esito dell'analisi di Sede elenca nove aree di miglioramento mentre diverse criticità sono state rilevate per ogni Corso di Studio oggetto di valutazione. Tale relazione rappresenta, pertanto, un punto di partenza per orientare le attività del PdQ al fine di favorire un generale miglioramento e, soprattutto, perché 7 corsi hanno ricevuto un giudizio finale "condizionato". In tal caso, infatti, i Corsi di Studio devono predisporre adeguate azioni correttive specifiche, la cui efficacia sarà verificata dal Nucleo di Valutazione e relazionata all'ANVUR.

Il 4 luglio 2016 è stato diffuso in consultazione pubblica un documento noto come AVA 2.0 di cui prossimamente se ne potrà disporre la versione definitiva dall'ANVUR. Tale documento descrive le nuove "Linee guida per l'accreditamento periodico" e presenta delle significative differenze rispetto alla precedente versione su cui il PdQ ha strutturato le proprie attività.

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA (AVA 2.0), pubblicate recentemente, sarà necessario analizzare nel dettaglio le variazioni delle procedure e dello scadenario (revisione della documentazione del Sistema AQ di Ateneo). Le nuove Linee Guida potranno, altresì, rappresentare l'occasione di un maggiore coinvolgimento degli organi di qualità dei Dipartimenti, dei Presidenti di CdS e del corpo docente in generale, programmando dei seminari di aggiornamento. Tali seminari, oltre ad essere informativi sulle nuove indicazioni dell'ANVUR rappresenteranno un momento utile per dirimere i dubbi dei docenti coinvolti direttamente nella stesura delle relazioni di autovalutazione (Presidenti CdS, Commissioni Paritetiche e Riesame).

Il PdQ sensibilizzerà e coordinerà le attività dei CdS, per il tramite delle strutture di qualità dipartimentali, al fine di ottemperare a quanto emerso durante la visita di accreditamento periodico. Tale attività sarà concertata con il Nucleo di Valutazione anche al fine di porre in essere le azioni di miglioramento emerse durante l'accreditamento della Sede.

Sulla base di quanto segnalato dalle CEV sarà anche valutata la diversificazione dei test di ingresso ai corsi di studio ad accesso libero per assicurare un'effettiva autovalutazione delle conoscenze e competenze possedute dagli studenti che intendono immatricolarsi ai corsi di studio di questo Ateneo e orientarli nella scelta del percorso formativo più corrispondente alla loro preparazione.

Si programmerà una specifica azione relativa ad una adeguata compilazione della scheda di insegnamento nel rispetto delle raccomandazioni

fornite dalle CEV. Tale azione sarà l'occasione per garantire una capillare sensibilizzazione dell'intero corpo docente sui processi di qualità.

Il coinvolgimento degli studenti nei processi e nel sistema di qualità sarà un altro obiettivo che il PdQ dovrà perseguire, promuovendo azioni di sensibilizzazione con il contributo diretto dei docenti.

Una nuova visita di Accreditamento Periodico dell'ANVUR interesserà il nostro Ateneo nel 2020, ma questo non significa che le attività di autovalutazione si debbano interrompere. Come previsto dalle Linee generali 2017 sono infatti ritenute strategiche continue attività di *auditing* di CdS. Il PdQ promuoverà tale azioni di *auditing* concertandole con il NdV, affiancando iniziative delle Commissioni Paritetiche e offrendo informazioni utili al miglioramento dei servizi.

In particolare, il Presidio si occuperà della revisione dello Scadenziario, delle Procedure e delle istruzioni operative alla luce delle nuove Linee guida e della promozione di seminari.

Si prevedono specifici seminari diretti al personale docente, a quello tecnico-amministrativo e agli studenti e *Forum*. Si intende organizzare anche incontri PdQ-NdV per monitorare le azioni di miglioramento sulle criticità emerse nella Relazione finale della CEV coinvolgendo le Strutture di qualità dei Dipartimenti nella stesura dei Rapporti previsti nelle procedure operative del Sistema AQ di Ateneo. In tali rapporti dovranno essere riportate sia le raccomandazioni e le segnalazioni della CEV sia le azioni correttive poste in essere dai CdS di competenza. Tali rapporti saranno trasmessi al NdV per la relazione all'ANVUR. Per questa fase, si ritiene utile lavorare congiuntamente al NdV per intervenire anche nelle aree di miglioramento indicate dalla CEV in sede di accreditamento periodico della Sede. Saranno pertanto programmati *audit* interni e sarà avviata un'attività di "*Mystery Public*" per la valutazione della qualità dei servizi. Tale iniziativa, concertata tra il PdQ e NdV, potrebbe essere molto efficace per avere *feedback* specifici su alcuni servizi di Ateneo; per incrementare la partecipazione studentesca nella AQ sono possibili due azioni specifiche: la sensibilizzazione degli studenti da parte dei docenti sul Sistema AQ mediante sintetiche presentazioni preparate dal PdQ che il docente illustra a inizio corso e a fine corso al fine di coinvolgere gli studenti nel Sistema; la gratificazione per lo studente che partecipa attivamente ai consessi accademici. Ad esempio una riduzione delle tasse potrebbe incentivare lo studente che potrebbe anche fornire un servizio di *survey* specifico.

Si intende, inoltre, migliorare i flussi di comunicazione, di informazioni e dati tra NdV e PdQ prevedendo la condivisione dei verbali dei due organi al fine di coordinare al meglio le iniziative.

Saranno avviate, infine, le attività finalizzate, gradualmente, ad ottenere la certificazione ISO 9001 per l'Ateneo, inizialmente solo per alcuni servizi e corsi di studio. Si tratta di un obiettivo ambizioso, ma l'Ateneo ormai, anche a seguito della visita delle CEV e del conseguente accreditamento, è nella condizione di raggiungerlo, pur a piccoli passi.

Continuerà la sua proficua attività il *Labform* offrendo una proposta strutturata di iniziative rivolte al mondo della scuola. Tenuto conto del successo ricevuto nel corso del 2016, si intende consolidare le attività del Laboratorio che deve presentarsi come 'collettore' con i docenti delle scuole. Si

proseguiranno le seguenti attività già avviate nel 2016: percorsi formativi sperimentali per la formazione di insegnanti – tutor, presso la sede di Civitavecchia (15 Istituti), Progetto PLS - Piano Lauree Scientifiche per il quale è stato ottenuto un finanziamento di circa Euro 30.000 con 6 istituti superiori di Viterbo (prevista la partecipazione di 170 studenti e 30 insegnanti), Progetto 'Laboratori per il miglioramento', cofinanziato anche dal Comune di Viterbo in collaborazione con 10 Istituti (20 partecipanti), Corsi per aggiornamento e la formazione in servizio degli insegnanti, istituzione Tavolo di inclusione scolastica in collaborazione con AUSL, CTS e Dirigenti scolastici, Progetto Amico con l'Istituto Dalla Chiesa di Montefiascone su macro temi trasversali d'interesse locale-territoriale.

Sarà potenziato il *Forum* della comunità didattica istituzionale al fine di intercettare bisogni, priorità, tendenze e ambiti di innovazione della scuola, proseguiranno i gruppi-laboratorio sia su Viterbo che su Civitavecchia per ricerca e sperimentazione di buone pratiche. Saranno programmati percorsi per l'aggiornamento e la formazione in servizio dei dirigenti e del personale della scuola, anche su richiesta degli istituti scolastici, in funzione dei Piani di Miglioramento di istituto e delle funzioni strumentali previste dalla L. n. 107/2015. Sarà favorita la continuità didattica scuola-università. Saranno promosse azioni di rete scuole-territorio-servizi istituzioni- università anche per la presentazione congiunta di progetti per la partecipazione a bandi regionali, nazionali e europei. Sarà garantito il raccordo e il coordinamento con gli Istituti scolastici per i piani didattico-pedagogici dei percorsi TFA, per i programmi e la supervisione dei tirocini e per le attività laboratoriali rivolte alla formazione dei docenti neo-assunti.

Saranno, altresì, sviluppate le iniziative, anche in collaborazione con INDIRE, nell'ambito del progetto SID, della formazione CLIL, che sarà ulteriormente arricchita e rafforzata, dei progetti di alternanza Scuola lavoro, della Rete museale universitaria, dei progetti CPIA (Centro Provinciale Formazione Adulti) e dei progetti *Erasmus* (formazione adulti).

Andrà ancora rafforzato il profilo internazionale dei percorsi didattici. 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.

### **3.3.2 Sviluppo della ricerca**

Per migliorare le *performance* della ricerca sarà opportuno, *in primis*, analizzare i risultati della VQR 2011-2014 e conseguentemente porre in essere, sia a livello centrale che presso le strutture, le iniziative più idonee per migliorare eventuali criticità e per rafforzare le prestazioni positive.

La CRA metterà a punto, in collaborazione con i Dipartimenti, la mappatura della ricerca di Ateneo in modo da avere una presentazione

completa delle linee di ricerca qualificate di Ateneo. Si prevede, inoltre, nel corso di questo anno, di procedere all'individuazione delle ricerche di eccellenza per proporre apposite linee strategiche di sviluppo e consolidamento della ricerca di Ateneo, anche in connessione con la ricerca finanziata dalla EC (*Horizon 2020*). Si intende mettere a punto un *matching* delle linee di ricerca con gli indici di produttività dei corrispondenti ricercatori, basandosi anche sui dati appositamente forniti dalla Società *Reserch Value* che ha collaborato con l'Ateneo per la VQR.

Sarà importante anche il ruolo del Presidio di Qualità. Nel gennaio 2017 (con scadenza giugno 2017) inizierà la stesura delle SUA-RD che riguarderà tutti i Dipartimenti. Il PdQ provvederà ad un aggiornamento delle procedure sia per ciò che concerne la compilazione della SUA-RD che per i risultati di tale attività. La SUA-RD non dovrà costituire un mero adempimento formale caratterizzato da una elencazione statica delle attività di ricerca e delle strutture ad essa preposta, ma è auspicabile che rappresenti uno strumento strategico di programmazione utile per l'Ateneo, per i Dipartimenti ma anche per l'utente svolgendo la medesima funzione, per la ricerca, della SUA-CdS per l'offerta didattica. La SUA-RD dovrebbe offrire un quadro esaustivo e divulgativo delle competenze di ricerca del nostro Ateneo per facilitare l'interazione con gli *stakeholders* e con le comunità scientifiche nazionali e internazionali. Allo stesso tempo dovrebbe fornire un monitoraggio quantitativo della qualità della ricerca utile a strutturare azioni di miglioramento.

Tale azione sarà concertata sia con la Commissione Ricerca di Ateneo, sia con il Nucleo di Valutazione. La Commissione Ricerca potrebbe essere chiamata a collaborare per definire gli indici speditivi (numero articoli, numero pubblicazioni di classe A, etc. etc.) per quantificare la qualità della ricerca dei singoli Dipartimenti e in modo da poter valutare l'efficacia delle azioni di miglioramento; potrebbe stabilire i criteri per strutturare una parte del sito Unitus da dedicare all'Offerta di Ricerca, per creare una interfaccia chiara sulle eccellenze e competenze del nostro Ateneo a servizio degli *stakeholders*. Questa iniziativa garantirebbe la visibilità della ricerca di Ateneo nel panorama internazionale in modo da stimolare sinergie e rapporti virtuosi anche con ricercatori di altre università favorendo, altresì, i processi di internazionalizzazione; al riguardo sarà fondamentale 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 rafforzate e incrementate le azioni volte ad aumentare il tasso di successo nei progetti competitivi nazionali e europei, in particolare nelle aree di intervento del Programma *Horizon 2020*, stimolando eventuali sinergie trasversali tra diversi settori disciplinari, anche mediante l'attività di supporto dell'APRE e di apposite professionalità finalizzate in questo settore.

In questo potrà essere utilizzata in modo adeguato la rete di relazioni sviluppata nel corso del triennio 13-16, soprattutto con la Commissione Europea e con l'Ufficio Europa della Regione Lazio, sollecitando un maggiore coinvolgimento delle strutture e dei docenti nella presentazione di proposte progettuali, attraverso un processo virtuoso di *matching* tra le competenze

dell'Ateneo e gli obiettivi dei Programmi di finanziamento che porti ad un graduale, efficace e continuo affinamento delle proposte. Andranno rafforzati e razionalizzati i rapporti con i PVS.

Andranno potenziate le attività di sostegno alla creazione di *spin-off* per la redazione del *business plan*. A tal fine si intende procedere alla progettazione e all'implementazione di uno specifico "incubatore di idee" di Ateneo, anche con il coinvolgimento di scuole, imprese ed altre istituzioni pubbliche, che raccolga le iniziative sul tema ad oggi talvolta disarticolate tra loro e rappresenti un punto di riferimento per l'incontro dei giovani, studenti e neo-laureati, favorendo la discussione e lo sviluppo di idee innovative, con una adeguata azione di tutoraggio e supporto da parte dell'Ateneo. L'obiettivo è quello di favorire il trasferimento tecnologico, dare opportunità di sviluppo economico al territorio nonché di crescita occupazionale dei giovani, laureati, dottori di ricerca e ricercatori. Si intende coinvolgere, come lo scorso anno, gli *spin-off* nei percorsi di formazione con le Scuole (es. progetti Alternanza Scuola-Lavoro) attraverso giornate di *workshop* e condivisione delle idee imprenditoriali innovative nonché nell'ambito dei corsi di studio (triennali e soprattutto magistrali) e nelle giornate di Ateneo con seminari informativi su ricerca e applicazione imprenditoriale dei risultati raggiunti; sarà promossa la condivisione delle attività svolte tra i vari *spin-off* per individuare punti di contatto e sinergia nei vari ambiti di ricerca. Si intende inoltre diffondere i risultati raggiunti dalle varie società anche attraverso il sito d'Ateneo ed organizzare giornate divulgative per attrarre l'interesse di potenziali investitori.

Andrà proseguita l'azione di rilancio del Centro Grandi Attrezzature, che dovrà divenire sempre più un Centro di Servizio funzionale ai programmi di ricerca, alle attività svolte dai Dipartimenti e dal personale di ricerca. Nel 2017, terminati i lavori di riqualificazione di alcuni laboratori, sarà completata la dotazione di attrezzature innovative, grazie alla convenzione stipulata con gli ITS, 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, soprattutto nel settore agro-alimentare. 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 nonché favorire attività di *spin-in* attirando le aziende a svolgere attività di ricerca e innovazione.

Proseguiranno le azioni di sollecitazione e inclusione delle imprese nei programmi di ricerca dell'Ateneo, soprattutto in quelli connessi ai bandi aperti dalla Regione Lazio nell'ambito del piano di riposizionamento competitivo del sistema industriale, di concerto con le attività connesse al *placement*.

Sarà attuato un processo di razionalizzazione della presenza dell'Ateneo nei diversi *cluster* della ricerca nazionali, con un maggiore coordinamento tra le strutture ed una migliore definizione degli obiettivi della presenza dell'Ateneo nei *cluster* medesimi. L'obiettivo è quello di utilizzare la presenza dell'Ateneo nei *cluster* per accrescere la quota di partecipazione dei docenti a progetti di ricerca e stimolare, nello stesso tempo, il coinvolgimento delle aziende nelle attività di ricerca dell'Ateneo.

Proseguiranno le iniziative di formazione e supporto volte ad aumentare il numero di brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*.

Va, infine, avviato un percorso progressivo di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo e nella manutenzione di attrezzature e infrastrutture già esistenti.

Ciò comporterà un ulteriore coinvolgimento della Commissione Ricerca, nell'ambito di un percorso che non potrà prescindere da una valutazione dei laboratori e delle attrezzature di ricerca e da una successiva razionalizzazione delle strutture, con 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**

Saranno consolidate le attività di **orientamento** seguendo il percorso virtuoso di questi anni sia nel rapporto con le scuole che con l'utenza studentesca.

L'obiettivo è di garantire un servizio stabile di assistenza e di supporto agli studenti che si affacciano al mondo universitario, con informazioni sull'offerta formativa, sui servizi offerti, su tasse e agevolazioni nonché sui vari aspetti legati alla vita universitaria in genere; proseguiranno le attività di *front office* e di informazione attraverso il sito e i canali dei *social*.

Saranno effettuate indagini per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza sulle attività di orientamento e comunicazione e per la verifica della qualità dei servizi offerti al fine di intraprendere interventi migliorativi.

Verranno riproposte le giornate dedicate all'orientamento *Open Day* in periodi prestabiliti dell'anno, con l'ausilio delle strutture dipartimentali, *tutor* e con la partecipazione delle associazioni studentesche che collaboreranno al servizio di accoglienza; le giornate saranno dedicate anche alla somministrazione dei *test* di ingresso. L'Ateneo sarà presente a manifestazioni sul territorio e fuori dell'ambito territoriale per ampliare la promozione dei corsi di studio attivi presso l'Ateneo.

Le attività di orientamento saranno effettuate in collaborazione con i Referenti per l'orientamento delle strutture dipartimentali per intraprendere nuove iniziative con le scuole da realizzare in Ateneo o presso le sedi delle scuole, anche fuori regione; particolare attenzione verrà rivolta

all'organizzazione di eventi presso le strutture decentrate (Rieti e Civitavecchia).

Proseguiranno le iniziative con le Scuole per il progetto di Alternanza Scuola Lavoro, sotto la guida del Referente del Rettore, Dott.ssa Alessandra Stefanoni, anche con finalità di orientamento per sostenere gli studenti nella scelta del corso di studi ed evitare la dispersione negli anni. Le scuole, attraverso l'apposita sezione del sito, potranno scegliere il *Format* più adatto alla loro tipologia di studi.

Sarà migliorata l'accessibilità e la consultazione delle informazioni nelle pagine *web* con riguardo agli eventi e alle comunicazioni rivolte all'utenza.

Proseguiranno, con specifiche risorse dedicate, le attività di **tutorato** presso le strutture per sostenere gli studenti durante il percorso formativo, in particolare, quelle per il recupero degli obblighi formativi anche al fine di garantire un incremento degli studenti regolari.

## **b. comunicazione**

Il *LABCOM* intende rafforzare e potenziare la rete di professionalità coinvolte e il capitale relazionale costruito nei singoli Dipartimenti interagendo con i delegati di settori affini coinvolgendo anche gli studenti. In termini generali, si punterà a consolidare e ampliare i risultati conseguiti, mirando ad una maggiore autonomia comunicativa multicanale, a partire dall'ulteriore sviluppo del nuovo sito d'Ateneo e con un rafforzamento dell'attività studentesca.

Il percorso proseguirà nello sviluppo coerente dell'applicazione di un'immagine interna ed esterna identitaria unitaria e coerente legata alla promozione di eventi orientati alla comunicazione con gli studenti e raccordata alle diverse realtà d'Ateneo, dai Centri di Ricerca ai Centri di Servizio.

Nel 2017 si svilupperà e affinerà il progetto delle Guide di dipartimento e di Ateneo cercando di apportare ulteriori migliorie tenendo conto dell'esperienza di questi anni. 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 a rafforzare l'autonomia comunicativa multicanale, a partire dal sito d'Ateneo.

Nel 2017 il laboratorio intende operare per consolidare e rendere visibile la presenza dell'Ateneo nei maggiori *social* multicanali. In particolare, si intende sviluppare e migliorare la gestione ordinaria delle pagine *social* delle strutture dipartimentali ed attivare più ampie e definite strategie comunicative di coinvolgimento degli studenti che consentano di offrire maggiore visibilità all'Ateneo.

Nel corso dell'anno bisognerà concentrare risorse e competenze per il rafforzamento delle attività della *WebRadio* d'Ateneo gestita dagli studenti, con una programmazione di base a carattere informativo e di intrattenimento studentesco. RadioUnitus può costituire il volano di raccordo tra i media

generalisti a copertura nazionale, il territorio della Toscana e le diverse attività, in termini di ricerca e didattica, dell'Ateneo.

Nell'anno 2017 sarà fornito il supporto alle attività ancora in corso inerenti alle piattaforme *web*, ai sistemi informativi e ai nuovi progetti di innovazione.

### ***c. placement***

Saranno rafforzate le attività di *placement* per favorire i nostri laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro. Al riguardo continueranno le Azioni di sistema - FIXO YEI in favore dei Giovani NEET in transizione istruzione-lavoro. Inoltre, nell'ambito dello stesso programma si effettueranno attività volte alla promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca nonché per l'analisi della domanda di lavoro; saranno forniti servizi alle imprese e si analizzeranno la domanda di lavoro e gli sbocchi professionali di laureati.

Inoltre, per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, l'Università continuerà le attività previste dal sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro", con particolare attenzione alle attività finalizzate a completare e migliorare le competenze "trasversali" dello studente, utili per l'ingresso nel mondo del lavoro.

Per favorire lo scambio con il mondo imprenditoriale sarà organizzata una giornata per offrire ai laureati opportunità e contatti con le Imprese.

Inoltre, sarà attivata la piattaforma *on line* di Almalaurea e completata la procedura di istituzione dell'Associazione *Alumni*.

Si intende proseguire nella realizzazione di un osservatorio permanente dei contesti professionali, per attuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una importante ricaduta anche sulla progettazione dell'offerta formativa. A tal fine dovranno essere utilizzati in maniera più efficace i dati di Alma Laurea, e di essi dovrà essere data sempre più ampia diffusione all'interno dell'Ateneo, non solo per gli Organi di Governo, i Direttori di dipartimento e i Presidenti dei corsi di studio, ma anche tra i docenti e tra gli studenti.

Sarà organizzato anche nel 2017 il "*Testimonial day*", momento di incontro e scambio che coinvolge tutte le imprese e gli enti che a vario titolo collaborano con l'Ateneo in numerose attività con differenti modalità (attività seminariali, tirocini, *project work*, borse di studio, apprendistato e progetti di ricerca).

Andrà rafforzata, diffusa e sviluppata anche per altri corsi di studio dell'Ateneo la modalità di erogazione della didattica denominata "semestre in azienda", che si è svolta con successo, nel 2016, per la prima volta in Ateneo (una delle prime esperienze in Italia), nel corso di laurea magistrale in *Marketing* e Qualità presso l'azienda Vetrya. Si tratta di una modalità innovativa di erogazione della didattica, efficace ed in grado di generare interesse nello studente e quindi capacità attrattiva per i corsi di studio.

Dovranno anche essere incrementate le esperienze di *project work* interdisciplinari, coinvolgendo differenti corsi di studio, soprattutto magistrali,

in funzione di contenuti e obiettivi, e sfruttando al meglio il *parterre* ormai consolidato di enti e aziende che collaborano con l'Ateneo.

#### **d. digitalizzazione**

Nel 2017 saranno attive a regime 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, già installata e in fase di *test*, interessa tutte le sedi dell'Ateneo ed ha come conseguenza un notevole miglioramento sul piano delle prestazioni, in quanto è in grado di offrire, a seconda degli apparati e delle ottiche selezionate, dorsali con ampiezza di banda fino a 10 Gbit/s. Questo investimento consente 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.

L'attività di razionalizzazione architetture dei *data center* e dei servizi *server* continuerà nel 2017 con progetti *ad hoc* finalizzati alla messa in sicurezza di servizi infrastrutturali importanti per il funzionamento delle piattaforme *web*. L'aggiornamento di tali servizi sarà funzionale allo sviluppo di ulteriori servizi sulle piattaforme *web* di Ateneo.

Sempre nell'anno 2017 la *App Unitus TAP* verrà ulteriormente sviluppata attraverso l'integrazione all'interno dell'*App* di altri servizi destinati ai docenti e agli studenti, comprese funzionalità correlate al prestito librario itinerante previsto nel progetto di unificazione del Polo bibliotecario umanistico sociale. La *App* consente a studenti e docenti di avere un secondo canale per accedere ad ulteriori servizi dei portali docenti e studenti, senza necessariamente dover avere accesso al PC. L'ulteriore potenziamento della *App* sarà funzionale allo sviluppo di ulteriori servizi destinati agli studenti (rilevazione delle presenze in aule e nelle biblioteche, elezione dei rappresentanti degli studenti *online*, etc.).

Il passaggio all'AVA 2.0 pianificato dall'ANVUR ha comportato lo slittamento dell'obbligo di redazione del rapporto di riesame per molti corsi di studio ma, aspetto più rilevante, prevede un cambiamento della struttura dei rapporti di riesame. Lo sviluppo di strumenti automatici di supporto ai CdS, Presidio e Commissioni Paritetiche per la redazione del rapporto di riesame previsto per il 2016 verrà quindi proseguito una volta chiariti dall'ANVUR i requisiti dei nuovi rapporti.

Proseguiranno gli interventi di miglioramento del grado di digitalizzazione e standardizzazione del dato, in funzione delle esigenze degli studenti, del personale, delle strutture e degli Organi di Governo introducendo ulteriori procedure innovative di rilevazione delle informazioni anche quelle connesse agli adempimenti che discendono dal Sistema AVA, per le finalità connesse alla ripartizione dei fondi in base agli indicatori del FFO e quelle del controllo di gestione.

Saranno potenziate le funzionalità all'interno dell'Applicazione S.I.Se.St. 2 ad uso della segreteria unica inserendo la gestione degli studenti Erasmus e dei dottorati di ricerca. Nell'Applicazione S.I.Se.St. 3 ad uso delle segreterie didattiche saranno gestiti i percorsi degli studenti Erasmus.

Sul Portale per le iscrizioni *on line* sarà attivato il Sistema pago-PA in sostituzione dei MAV, saranno gestite le iscrizioni ai dottorati di ricerca e ai percorsi Erasmus.

Sul Portale docente è previsto l'aggiornamento della gestione dei libretti delle attività con caricamento mensile delle stesse e la registrazione *on line* degli esami degli studenti Erasmus.

Sul Portale studente sarà attivato il Sistema pago-PA in sostituzione dei MAV, saranno gestiti gli studenti Erasmus e implementata modulistica *on-line*.

Particolare attenzione sarà rivolta alla produzione di contenuti didattici innovativi per gli studenti. Al riguardo nel 2017 sarà completato il progetto già deliberato, su proposta del Delegato Prof. Roncaglia, dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione a fine 2015.

## **e. sistema bibliotecario**

Nel 2017 sarà data piena attuazione al Progetto di unificazione del Polo bibliotecario umanistico-sociale presso il blocco E di Santa Maria in Gradi auspicando per il prossimo futuro una sola sede per le Biblioteche dei due Poli.

Entro aprile saranno terminati i lavori negli spazi dove sarà allestita la nuova biblioteca unica del Polo Umanistico-sociale. I traslochi a Santa Maria in Gradi dai locali delle ex Sezioni del Polo, attualmente dislocate presso le sedi didattiche, saranno effettuati nella pausa estiva in modo da non arrecare pregiudizio all'erogazione del servizio.

La Biblioteca unica per l'area umanistico-sociale, così come lo è quella dell'area tecnico-scientifica a Riello, garantirà una migliore integrazione tra gli studenti e il personale docente oltre a garantire una maggiore visibilità sul territorio e in ambito nazionale e internazionale.

Saranno riqualificati gli spazi studio presso le sedi didattiche e create, ove consentito, nuove aule dove erano le Biblioteche. Sarà attivato presso le ex Biblioteche, attraverso appositi Totem, un sistema di accesso digitale al Catalogo del Sistema bibliotecario per favorire la migliore fruizione del patrimonio librario da parte degli studenti e dei docenti dell'Ateneo. Le richieste per il prestito saranno evase dal Polo di Santa Maria in Gradi, ove possibile, in giornata. Sarà utilizzato il *part-time* studentesco e il servizio civile per garantire la presenza di personale anche presso le strutture decentrate dove resteranno libri e volumi essenziali per la didattica, secondo le indicazioni fornite dai Dipartimenti. L'accesso alle biblioteche avverrà tramite *smartcard*, utilizzando il *badge* già distribuito agli studenti iscritti. Sarà garantita una maggiore apertura della biblioteca andando incontro alla richiesta degli studenti di prolungare il servizio la sera e nei giorni festivi. Presso la Biblioteca sarà anche possibile ottimizzare il personale bibliotecario che potrà specializzarsi nei diversi settori e offrire un servizio più qualificato al pubblico. Negli spazi della Biblioteca saranno organizzate iniziative per l'uscita di nuovi libri e eventi di divulgazione anche con la collaborazione dei docenti dell'Ateneo. Si auspica che la Biblioteca possa rappresentare anche un punto di riferimento e un centro di aggregazione culturale per il territorio per organizzare conferenze e anche iniziative internazionali. Nel corso del 2017 sarà promossa la catalogazione dell'intero patrimonio librario per consentire

una completa fruizione da parte degli utenti delle risorse bibliografiche presenti in Ateneo.

## **f. altri servizi**

Si intende potenziare il **coinvolgimento di studenti** con il *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione degli studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, mobilità, *e-learning*, biblioteche, disabilità, orto botanico etc.).

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con **disabilità e DSA**, proseguiranno le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario. Il contesto in cui opera il Servizio Disabilità della nostra Università è quello di un graduale ma costante incremento nella quantità e tipologia dei servizi erogati. In particolare, si assiste ad una crescita di iscritti con DSA (Disturbi Specifici di Apprendimento) che chiedono un supporto nelle attività di natura didattica. Stanno, altresì, aumentando le iscrizioni di studenti con disabilità nelle sedi decentrate (Civitavecchia e Rieti) che richiedono un potenziamento, peraltro già avviato, dei dispositivi e dei servizi a loro dedicati presenti in tali sedi.

La Commissione Disabilità ha, pertanto, approvato la proposta di rivedere il sistema in essere di erogazione dei servizi, organizzandolo non più a sportello, ma in forma di avviso pubblico per l'accesso ai servizi stessi. Le risorse finanziarie saranno impegnate a seguito dell'emanazione di due bandi da pubblicare il primo in una finestra temporale tra la fine di luglio e la metà di settembre e il secondo tra la metà di dicembre e la fine di gennaio.

Si intende in questo ambito rafforzare anche le attività di orientamento in entrata fornendo un servizio di supporto allo studente già dall'ultimo biennio della scuola secondaria di secondo grado. Per potenziare le azioni necessarie a favorire il processo di inclusione nell'ambito universitario degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento, si intende progettare un percorso personalizzato in funzione delle problematiche connesse alla tipologia di disabilità e DSA e agli specifici bisogni formativi dello studente, nonché per programmare gli interventi più idonei.

Lo studente potrà chiedere un colloquio, anche con la partecipazione dei familiari, con il referente di Dipartimento e con il personale dedicato al fine di essere orientato nella scelta del Corso di studi.

Un altro aspetto concerne l'avvio della collaborazione con la ASL di Viterbo per potenziare le competenze di tutti gli attori dell'Ateneo che si confrontano con gli studenti con disabilità e DSA (docenti, studenti, collaborazioni studentesche, componenti della Commissione Disabilità, personale tecnico-amministrativo del Servizio Disabilità).

Si auspica un maggior coinvolgimento di LAZIODISU nell'erogazione di alcuni servizi rivolti a studenti con disabilità riconducibili al diritto allo studio,

quale il trasporto. In questa direzione è stato di recente sensibilizzato il Commissario di LAZIODISU affinché nel bilancio 2017 vengano previste delle risorse finanziarie per iscritti con disabilità dell'Università della Tuscia.

Con l'installazione presso la biblioteca di Santa Maria in Gradi della postazione Maestro 3.0 per la conversione in formato audio di testi scritti, donata nel 2016 dal Leo Club di Viterbo, si è avviata una collaborazione tra il Servizio Disabilità e il Sistema bibliotecario, che si intende reciprocamente potenziare e sviluppare. A tal proposito, grazie anche ai fondi per gli studenti con disabilità, verranno acquistati alcuni testi didattici in formato elettronico o anche in versione audiolibro. Obiettivo è quello di costituire un vero e proprio reparto all'interno del Sistema bibliotecario che possa ampliarsi in termini di offerta di testi in formato elettronico e audiolibro volto prioritariamente, ma non esclusivamente, a studenti con disabilità o DSA.

Si evidenzia, infine, che nel corso del 2017 avverrà la pubblicazione da parte di Avagliano Editore, del diario del nostro ex-studente con disabilità, ora laureato magistrale, Giorgio Graziotti e relativo alle sue esperienze Erasmus.

Il libro, stampato con un contributo dei fondi per la disabilità, verrà pubblicato nel mese di febbraio e presentato in occasione di un convegno di studi su disabilità e università previsto per il mese aprile 2017.

Proseguiranno le attività del **Difensore degli Studenti** e del **counseling psicologico** per supportare gli studenti negli eventuali momenti critici del percorso formativo. Il Difensore degli studenti ha proposto la condivisione di un percorso per favorire il completamento del percorso formativo da parte degli studenti del vecchio ordinamento.

Per il 2017 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. L'accesso ai servizi del bus è riservato agli studenti e personale, previa esibizione del *badge* di riconoscimento.

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.

Sarà rafforzata la potenzialità del **CUS** come luogo di aggregazione degli studenti che potranno partecipare alle numerose attività sportive previste grazie anche agli impianti rinnovati nel corso del 2016. Si sta anche pianificando, in accordo con Laziodisu, l'apertura di una mensa per gli studenti presso le strutture del CUS per facilitare il momento della ristorazione degli studenti del Riello, impossibilitati ad usufruire della mensa di San Sisto per via degli orari delle lezioni ravvicinati.

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

## **g. strutture**

Nel corso dell'anno 2017 si intende porre in essere, secondo gli indirizzi del Delegato del Rettore Prof. Alvaro Marucci, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

In particolare sono programmati i seguenti interventi:

Verranno affidati i lavori e realizzati i relativi interventi per la messa in sicurezza della labilità delle strutture dell'edificio V Lotto.

Verrà completata la realizzazione del progetto di riqualificazione degli spazi, compresi gli allestimenti, destinati all'unificazione del Polo bibliotecario umanistico sociale presso il blocco E di Santa Maria in Gradi.

Saranno realizzate nuove aule didattiche e allestiti gli spazi studenti nei locali delle ex Biblioteche del Polo umanistico sociale disseminate nel Polo San Carlo, Paradiso e Riello.

Saranno riqualificati gli spazi della ex foresteria presso S. Maria in Gradi al fine di renderli idonei ad ospitare un Bar/Caffetteria interno al complesso.

Nell'ambito degli interventi di riqualificazione e rilancio dell'Azienda Agraria sono programmati la ristrutturazione del Casaletto e la suddivisione interna della serra per consentirne una più razionale ed efficiente utilizzazione da parte dei docenti non solo per la ricerca ma anche per le finalità didattiche.

Si intende creare una zona pedonale tra l'entrata e l'uscita della ex Facoltà di Agraria e, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, garantire un miglioramento generale del decoro delle aree di pertinenza degli edifici dell'Università, compreso il completamento delle tinteggiature esterne.

Occorre, altresì, effettuare un'opera di razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi per la didattica e la ricerca evitando doppi laboratori e procedendo, ove possibile, ad accorpamenti garantendo anche un contenimento della spesa di gestione e delle attrezzature.

Verrà effettuato lo studio di fattibilità e la progettazione per la riqualificazione degli impianti audio-video dell'Auditorium con passaggio dal sistema analogico al digitale.

Per la sicurezza anti-incendio degli immobili sarà migliorata la compartimentazione dell'ampliamento ex facoltà Agraria e aggiornata la documentazione presso i VV.F.F. per il complesso di Santa Maria del Paradiso e gli edifici IV e V lotto alla luce delle modifiche apportate agli ambienti nell'ultimo quinquennio.

E' in programma, inoltre, un progetto di orientamento spaziale presso le strutture di Ateneo nonché di *Way finding* per gli studenti con disabilità motoria presso il Complesso di Santa Maria in Gradi.

Il Servizio Prevenzione e Protezione nello svolgere anche nel 2017 i compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro proseguirà il processo di dematerializzazione della valutazione dei rischi iniziata nel 2016 attraverso il portale *Safety Live*.

Il Servizio provvederà alla informatizzazione del sistema di gestione delle informazioni relative alle planimetrie degli immobili per le esigenze del SPP

attraverso il *software Infoweb* al fine di aggiornare e uniformare la numerazione e caratterizzazione degli ambienti per la loro identificazione anche ai fini della gestione delle emergenze.

Il Servizio provvederà, inoltre, 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.

### **3.3.4 Promozione dell'internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione rappresenta un obiettivo prioritario per l'Ateneo, in linea con gli obiettivi della Programmazione triennale 2016/2018.

L'impegno sarà profuso, in primo luogo, sul fronte dell'ulteriore potenziamento della mobilità internazionale al fine di garantire ai nostri iscritti l'acquisizione di un maggior numero di CFU all'estero. Sarà al riguardo necessario porre in essere specifiche azioni: da un canto stanziare in bilancio maggiori risorse per sostenere lo studente all'estero con una borsa di studio aggiuntiva rispetto a quella che grava sui fondi dell'Agenzia Nazionale; dall'altro sarà indispensabile rimuovere quegli ostacoli, ancora presenti, per il completo riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, dando piena attuazione alla normativa vigente in materia che privilegia il riconoscimento dei crediti a prescindere dall'esatta equivalenza dei contenuti dei percorsi formativi seguiti all'estero.

In questo ambito è importante 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.

Inoltre, sarà necessario proseguire l'opera di potenziamento dei servizi del programma Erasmus+. Occorre, in particolare: completare la revisione del regolamento Erasmus, attualmente in corso; promuovere l'ampliamento del numero di corsi in lingue straniere, richiesti con sempre maggiore frequenza dagli studenti stranieri; rendere concretamente possibile per gli studenti dell'Ateneo e per gli studenti Erasmus la scelta di corsi USAC, compatibilmente con le regole e le esigenze dei singoli corsi di laurea; potenziare il corso di lingua italiana per gli studenti Erasmus; arricchire i servizi offerti agli studenti Erasmus in entrata (viaggi culturali ecc.). Si intende, inoltre, realizzare una campagna informativa dei bandi Erasmus+, destinati allo studio e al tirocinio all'estero, mediante avvisi sul sito, comunicati agli studenti, locandine da affiggere nelle bacheche dei Dipartimenti e nei punti di ritrovo degli studenti, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti, utilizzo della *radio web* di Ateneo e della pagina *Facebook*.

Nell'ambito del Programma Erasmus+ si realizzerà il Progetto *International Credit Mobility*, finanziato dall'Agenzia Nazionale Erasmus+ Indire per l'a.a. 2016/2017 – Convezione n. 2016-1-IT02-KA107-023902. Il progetto biennale, con scadenza 31 luglio 2018, prevede la mobilità in uscita di 31 studenti iscritti a Lauree Triennali e Magistrali dell'Università della Tuscia verso le seguenti Università partner: *University of Sarajevo*, Bosnia-Herzegovina; *Ivane Javakhshvili Tbilisi State University, Ilia State University, Caucasus University Ltd*, con sede a Tbilisi (Georgia); *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, con sede a Telavi (Georgia); *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS-RA*, con sede a Yerevan (Armenia). Il progetto prevede la mobilità in uscita anche dello *staff* docente e tecnico-amministrativo.

Nell'ambito dell'Invito a Presentare Proposte 2017 - EAC/A03/2016 - Programma Erasmus+, pubblicato dalla Commissione Europea il 20 ottobre 2016, saranno sollecitati i docenti dell'Ateneo, titolari di accordi di cooperazione internazionale, a partecipare alla nuova *call* per la presentazione di un progetto *International Credit Mobility*, relativo alla mobilità con i Paesi extraeuropei. La scadenza per la presentazione del progetto è il 2 febbraio 2017. Sarà poi predisposta la candidatura unica di Ateneo.

Proseguiranno le iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza, potenziando i corsi di lingua inglese e spagnola di vari livelli.

Nel 2017 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 attrarre studenti stranieri sia per percorsi di mobilità sia come iscritti ai nostri corsi sarà necessario promuovere la visibilità del nostro Ateneo nel contesto 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. Questo obiettivo richiede le seguenti ulteriori iniziative rispetto a quelle già realizzate finora: aumentare i corsi e gli insegnamenti in lingua inglese, sfruttando anche le modalità in *e-learning*; potenziare ulteriormente i servizi di prima accoglienza; intervenire presso Laziodisu per il miglioramento delle residenze per gli studenti, attualmente inadeguate; potenziare ulteriormente il servizio di formazione dell'Italiano come L2. Occorre, inoltre, promuovere l'attivazione di semestri congiunti. L'obiettivo dovrebbe essere quello di avere un primo nucleo di corsi di laurea (almeno cinque) che diano avvio ai semestri congiunti, per innescare poi un effetto emulativo. Questo perché i semestri congiunti sono il primo passo per le doppie lauree (*dual degrees o joint degrees*), che rappresentano un fattore di internazionalizzazione che rileva a vari fini nella valutazione dell'Ateneo. Sarebbe opportuno destinare specifiche risorse finanziarie all'attivazione dei semestri congiunti. Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero e l'attrazione degli studenti stranieri è necessario anche proseguire la redazione, con il supporto dell'Unità servizi linguistici del DISTU, delle Guide in inglese al fine di rendere visibile l'offerta

formativa sul sito e in occasioni di visite da parte di delegazioni di università internazionali presso il nostro Ateneo o di nostri docenti all'estero.

Nell'ambito del Progetto *International Credit Mobility* a.a. 2016/2017 – Convenzione n. 2016-1-IT02-KA107-023902, è prevista la mobilità in entrata di 41 studenti iscritti presso le seguenti Università partner: *University of Sarajevo*, Bosnia-Herzegovina; *Ivane Javakhshvili Tbilisi State University*, *Ilia State University*, *Caucasus University Ltd*, con sede a Tbilisi (Georgia); *Iakob Gogebashvili Telavi State University*, con sede a Telavi (Georgia); *The International Scientific-Educational Center (ISEC) of NAS-RA*, con sede a Yerevan (Armenia). Il progetto prevede la mobilità in entrata anche dello staff docente e tecnico-amministrativo. Come richiesto dalla ECHE (*European Charter for Higher Education*) continuerà, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici del DISTU, l'attività di erogazione dei corsi di lingua italiana per tutti gli studenti in entrata.

Per l'a.a. 2016-2017 è previsto il proseguimento della cooperazione didattica con la Russia. In particolare è stato realizzato un nuovo piano di studi congiunto per il corso di Laurea Magistrale in "*Marketing e Qualità*" tra l'Ateneo e l'HSE di *Nizhni Novgorod*. Sono state contattate anche le filiali della HSE di San Pietroburgo e Perm nonché l'Università delle Finanze presso il Governo della Federazione Russa e l'Istituto Internazionale Ebraico dell'Economia, Finanza e Legge. Nell'ambito degli accordi stipulati sono inoltre possibili visite degli studenti italiani presso i *partner* russi per frequentare corsi singoli e partecipare ai lavori delle *Summer School* (specialmente presso HSE di Nizhni Novgorod e l'Università delle Finanze presso il Governo della Federazione Russa). Anche il DIBAF ha una collaborazione con l'Università Russa Pfor di Mosca sul corso di laurea magistrale.

Si realizzerà anche la collaborazione internazionale del corso magistrale di Ingegneria Meccanica del dottorato di ricerca in *Engineering for Energy and Environment* con la *New York University*, che rappresenta il primo vero momento di interscambio didattico con il sistema universitario degli Stati Uniti, foriero di ulteriori e importanti prospettive.

E', inoltre, opportuno potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo per stimolare sinergie tra i ricercatori e per attrarre docenti nella nostra Università. Occorre proseguire l'opera di promozione e coordinamento delle attività internazionali promosse dai singoli docenti, ponendo particolare attenzione alla progettazione europea. L'obiettivo dovrebbe essere duplice: da un lato, sostenere i colleghi che si stiano cimentando con i bandi europei; dall'altro, sviluppare una complessiva politica di Ateneo capace, allo stesso tempo, di razionalizzare le iniziative interne e di ottenere il necessario supporto da parte delle istituzioni politiche.

Proseguiranno le iniziative di cooperazione con i Paesi in via di sviluppo; l'Ateneo farà parte di due delegazioni italiane che incontreranno omologhe delegazioni dell'Oman (nel primo semestre del 2017, in Oman) e della Corea del Sud (nel secondo semestre del 2017, a Torino).

### **3.3.5. Razionale programmazione del fabbisogno, formazione e welfare**

## **a. reclutamento**

Nel 2017 sarà data attuazione alla programmazione di fabbisogno del personale varata a fine 2016. Detta programmazione è stata redatta tenuto conto dei punti organico disponibili derivanti dal *turn over 2015* e punti organico residui degli anni precedenti nonché degli indirizzi ministeriali di cui al DPCM 7 luglio 2016 che prevede il rispetto di determinate proporzioni tra le diverse categorie di personale.

L'avvio delle procedure di reclutamento sarà comunque sempre subordinato previamente alla verifica della compatibilità delle stesse con le disponibilità di bilancio, anche alla luce della dinamica stipendiale in una prospettiva pluriennale, al fine di garantire la sostenibilità della spesa.

Sarà temperata, per quanto riguarda i docenti, l'aspettativa di crescita del personale in servizio con l'esigenza di garantire l'ingresso di 'giovani' ricercatori, in linea con gli obiettivi fissati per la programmazione 2016/2018.

Saranno attivate, compatibilmente con i limiti di bilancio, progressioni verticali per il personale t.a., riservando agli interni il 50% dei posti messi a concorso pubblico, nel rispetto della normativa vigente in materia.

Saranno completate le procedure di reclutamento già avviate nel 2016.

## **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, a seguito di ricognizione interna.

Il Piano annuale della formazione, diramato a inizio anno alle Strutture per garantire la migliore organizzazione del lavoro, comprenderà, comunque, al proprio interno i seguenti corsi già in programmazione:

- Corsi di lingua inglese – base e avanzato
- Corsi di informatica – *Excel* avanzato
- Corsi di contabilità economico-patrimoniale – aspetti applicativi
- Corsi sul Codice Contratti – aspetti applicativi
- Corsi sul Codice Digitale
- "*L'importanza della comunicazione per gestire i sistemi di relazione interni ed esterni*"
- Corso "*La sicurezza dei laboratori di ricerca*"
- Corsi in materia di anticorruzione – *formazione obbligatoria*
- Corsi di aggiornamento SPP – *formazione obbligatoria*

## **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.

Si intende confermare, visto il successo della precedente edizione, anche per il 2017 il progetto MUOVITUS in collaborazione con l'Università Cattolica: una palestra a portata di scrivania, promosso dal servizio SPP.

#### **d. valutazione e incentivazione**

E' in corso la redazione del "Piano Integrato" 2017/2019 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.

Il documento sviluppa in chiave sistemica e integrata la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione, per il prossimo triennio 2017-2019, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economica finanziaria.

Nell'anno 2017, in attuazione alle disposizioni di cui al D.lgs.150/2009, saranno consolidate le procedure volte al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione a tutto il personale (EP, D, C e B) delle strutture. Applicare il sistema di valutazione a tutti i dipendenti consente la maggiore responsabilizzazione dei dipendenti mediante il diretto coinvolgimento negli obiettivi della struttura e, pertanto, contribuisce al complessivo miglioramento della *performance* organizzativa.

In questa direzione va anche la previsione del Bando per l'innovazione sul quale si intende investire maggiori risorse rispetto agli anni precedenti. In questo ambito andrà perfezionata l'individuazione degli obiettivi di miglioramento nelle strutture e garantita una maggiore differenziazione nella fase di valutazione da parte dei Responsabili di struttura anche al fine di attivare effettive forme di premialità per le migliori prestazioni.

#### **3.3.6. Trasparenza, Anticorruzione, Controllo interno e gestione del rischio**

Nell'ambito della **trasparenza** l'Ateneo sarà impegnato nel monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza che scaturiscono dalla recente riforma introdotta dal d.lgs. 97/2016 recante «*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto*

*legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche»* (c.d. Decreto Madia). Il predetto decreto ha modificato le disposizioni in materia di trasparenza previste dal d.lgs. 33/2013 allo scopo di razionalizzare e revisionare gli obblighi di pubblicazione.

Con Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, l'ANAC, nell'approvare il Piano Nazionale Anticorruzione 2016, al paragrafo dedicato alla trasparenza (§ 7.1), ha precisato che, nel periodo transitorio, l'attività di vigilanza in materia di trasparenza avrà ad oggetto solo gli obblighi di pubblicazione non modificati dal d.lgs. 97/2016. L'ANAC ha di recente adottato le Linee guida con le quali operare una generale ricognizione dell'ambito soggettivo e oggettivo degli obblighi di trasparenza delle p.a., in sostituzione delle Linee guida di cui alla delibera CIVIT n. 50/2013.

Nel corso dell'anno 2017, l'Amministrazione sarà, pertanto, impegnata ad adeguare il proprio sito di "Amministrazione Trasparente" alla luce dei nuovi obblighi di pubblicazione.

La previsione di attività per il prossimo anno 2017, relativamente all'area strategica della **prevenzione della corruzione**, dovrà ancora basarsi, necessariamente, sul costante monitoraggio del rispetto delle norme del Codice di Comportamento relativamente a tutti i dipendenti, anche al fine della sua eventuale revisione alla luce degli esiti dei monitoraggi effettuati nel triennio di attività e delle criticità riscontrate.

Inoltre, continueranno ad essere presidiate le aree a maggior rischio corruttivo tenendo conto della Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, con cui l'ANAC ha approvato il PNA 2016 e delle Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* del luglio 2015.

Allo scopo di rendere partecipi della complessiva opera di sensibilizzazione verso la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione tutte le componenti dell'apparato universitario, nel corso del 2017 verrà testato, anche nei confronti degli studenti, il grado di conoscenza delle attività e delle misure di contenimento del rischio che l'Ateneo ha avviato fino ad ora. Mediante la somministrazione di un semplice questionario, attraverso la piattaforma dedicata, potranno essere anche richiesti agli studenti suggerimenti precisi per l'adozione di misure di prevenzione nelle aree che gli stessi individueranno più attinenti alle proprie esigenze.

Il coinvolgimento attivo della componente studentesca permetterà di far emergere ulteriori, eventuali criticità che necessitano di maggior presidio ai fini preventivi.

Ulteriore area che si ritiene dover prendere in esame è quella delle società partecipate e controllate, per le quali saranno monitorate le eventuali situazioni di incompatibilità e/o conflitto d'interessi.

Inoltre, andrà ricalcolata la valutazione del rischio corruttivo, sotteso alle procedure di competenza di alcune Strutture dell'Ateneo, alla luce dei recenti interventi normativi che hanno reso fruibili le piattaforme applicative nazionali che offrono servizi condivisi e consentono di ottimizzare, al contempo, la spesa complessiva (MEPA, Fatturazione Elettronica, PAGO PA). In ogni caso, tra le aree a più elevato rischio corruttivo saranno individuate ulteriori misure di

prevenzione rispetto a quelle obbligatorie, già attuate, allo scopo di presidiare le fasi di maggior sensibilità, come ad esempio, la scelta del contraente nelle procedure di gara per lavori, forniture e servizi.

Infine, verranno regolamentate le procedure che, all'esito di attività di controllo interno avviata dall'Amministrazione sulle aree ad alto rischio, risulteranno necessitare di apposita regolamentazione interna di dettaglio; ciò potrà rispondere alla duplice esigenza di uniformare procedimenti e prassi e di ridurre, inevitabilmente, la portata potenzialmente corruttiva.

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 2017 sarà realizzato, dall'organo preposto, *audit* di *compliance* sulle attività operative individuate nel programma di *audit* 2017 che sarà proposto in approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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 degli esercizi precedenti, 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, relativamente ai dati dell'ultimo triennio.

Sul versante delle entrate, le previsioni relative al Fondo di Finanziamento ordinario rappresentano il 76,00% del totale generale, mantenendosi sostanzialmente stabili rispetto ai valori dell'anno precedente, in termini assoluti: in tale voce risulta inclusa la previsione delle assegnazioni relative agli interventi per il post-lauream.

Le entrate contributive derivanti da tasse e contributi per corsi di laurea risultano stabili rispetto all'esercizio precedente: 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, relative sia ad altri trasferimenti da enti pubblici e soggetti privati, sia alle entrate per ricerca, risultano in sensibile riduzione rispetto all'esercizio precedente, effetto attribuibile probabilmente in parte ad un criterio di prudenza da parte dei Centri di spesa.

Dal lato delle uscite, con riferimento alle spese relative al personale, si registra un incremento attribuibile prevalentemente alla categoria dei ricercatori a tempo determinato, dovuto in parte all'assegnazione per il 2017

comunicata dal Miur relativamente al piano straordinario ricercatori di cui al DM 78 del 18/02/2016 ed in parte al fatto che nell'anno precedente una quota rilevante della spesa risultava già coperta da impegni assunti sul bilancio dell'esercizio 2015.

La spesa per attività istituzionale e le spese di funzionamento e gestione registrano nel complesso un lieve incremento, in parte attribuibile anche ad una previsione più accurata da parte dei Centri di spesa, finalizzata anche alla riduzione delle variazioni di bilancio in corso d'esercizio.

Si evidenzia inoltre 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.

Il totale delle spese per la ricerca, comprensive degli stanziamenti per assegni di ricerca, risultano sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente.

Per quanto concerne invece gli stanziamenti per interventi edilizi e per acquisizione beni mobili, si registra complessivamente un lieve incremento rispetto al 2016.

Si evidenzia, infine, che, per quanto riguarda la programmazione triennale dei lavori pubblici, alcuni interventi previsti saranno realizzati solo in presenza specifici finanziamenti.

	2015	%	2016	%	2017	%
Entrate contributive per corsi di laurea	7.000.000,00	14,62%	7.200.000,00	14,98%	7.200.000,00	15,15%
Entrate contributive Master e altri corsi/altra entrate contributive	66.500,00	0,14%	84.500,00	0,18%	118.000,00	0,25%
<b>Totale entrate contributive</b>	<b>7.066.500,00</b>	<b>14,75%</b>	<b>7.284.500,00</b>	<b>15,16%</b>	<b>7.318.000,00</b>	<b>15,40%</b>
FFO MIUR	34.692.884,00	72,44%	35.932.153,13	74,76%	36.040.000,00	75,86%
Altri trasferimenti da MIUR	947.392,00	1,98%	210.783,00	0,44%	130.000,00	0,27%
<b>Totale contributi MIUR</b>	<b>35.640.276,00</b>	<b>74,42%</b>	<b>36.142.936,13</b>	<b>75,20%</b>	<b>36.170.000,00</b>	<b>76,13%</b>
<b>Altri trasferimenti da soggetti diversi</b>	<b>1.816.300,83</b>	<b>3,79%</b>	<b>1.515.231,00</b>	<b>3,15%</b>	<b>1.424.641,00</b>	<b>3,00%</b>
- di cui Amcen			958.606,00		819.641,00	
<b>Entrate per la ricerca</b>	<b>3.284.235,94</b>	<b>6,86%</b>	<b>2.960.756,17</b>	<b>6,16%</b>	<b>2.515.496,72</b>	<b>5,29%</b>
<b>Altre entrate</b>	<b>86.181,00</b>	<b>0,18%</b>	<b>159.798,77</b>	<b>0,33%</b>	<b>81.659,15</b>	<b>0,17%</b>
<b>TOTALE ENTRATE al netto di IVA, Partite di giro e Avanzo</b>	<b>47.893.493,77</b>	<b>100,00%</b>	<b>48.063.222,07</b>	<b>100,00%</b>	<b>47.509.796,87</b>	<b>100,00%</b>
Spesa per personale docente di ruolo	16.556.350,91	32,11%	17.965.824,84	34,36%	18.059.216,28	34,62%
Spesa per ricercatori di ruolo	5.918.176,27	11,48%	4.178.898,26	7,99%	4.021.253,60	7,71%
Spesa per ricercatori a tempo determinato	495.026,97	0,96%	105.618,00	0,20%	1.262.641,73	2,42%
Altre spese personale docente	508.038,00	0,99%	200.000,00	0,38%	348.000,19	0,67%
Spesa per il personale tecnico amministrativo di ruolo	11.975.704,30	23,22%	12.035.156,59	23,02%	11.764.183,62	22,55%
Spesa per collaboratori ed esperti linguistici	491.332,96	0,95%	501.005,11	0,96%	196.681,22	0,38%
Spesa per Direttore generale e Dirigenti a contratto	214.112,50	0,42%	227.834,11	0,44%	186.035,57	0,36%
Spesa per il personale tecnico amministrativo a tempo determinato	182.500,00	0,35%	97.500,00	0,19%	97.500,00	0,19%
Interventi assistenziali a favore del personale	25.000,00	0,05%	25.000,00	0,05%	25.000,00	0,05%
<b>Totale spesa di personale</b>	<b>36.366.241,91</b>	<b>70,53%</b>	<b>35.336.836,91</b>	<b>67,59%</b>	<b>35.960.512,21</b>	<b>68,94%</b>
Spese per attività istituzionale	340.911,03	0,66%	343.640,62	0,66%	382.797,11	0,73%
Acquisto di beni di consumo e servizi	2.596.114,71	5,03%	2.427.679,26	4,64%	2.453.767,79	4,70%
Manutenzione e gestione strutture	446.009,22	0,86%	547.396,90	1,05%	541.971,17	1,04%
Spese per utenze, canoni e locazioni passive	1.240.431,74	2,41%	1.192.458,05	2,28%	1.214.720,00	2,33%
Altre spese funzionamento, oneri finanziari, imposte, tasse e tributi	700.027,38	1,36%	737.752,57	1,41%	754.577,57	1,45%
<b>Totale spese di funzionamento</b>	<b>5.323.494,08</b>	<b>10,32%</b>	<b>5.248.927,40</b>	<b>10,04%</b>	<b>5.347.833,64</b>	<b>10,25%</b>
<b>Interventi a favore degli studenti</b>	<b>2.277.824,92</b>	<b>4,42%</b>	<b>2.648.206,42</b>	<b>5,06%</b>	<b>2.889.386,62</b>	<b>5,54%</b>
<b>Stanziamento a fondo riserva e altri accantonamenti</b>	<b>1.602.764,83</b>	<b>3,11%</b>	<b>2.555.224,41</b>	<b>4,89%</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>2,11%</b>
<b>Altri interventi</b>	<b>27.600,00</b>	<b>0,05%</b>	<b>6.000,00</b>	<b>0,01%</b>	<b>36.470,79</b>	<b>0,07%</b>
Spese per acquisizione di immobili, impianti e interventi edilizi	209.834,67	0,41%	252.810,00	0,48%	337.500,00	0,65%
Spese per acquisizione beni mobili	470.889,16	0,91%	406.672,48	0,78%	380.265,00	0,73%
<b>Totale spese per investimenti</b>	<b>680.723,83</b>	<b>1,32%</b>	<b>659.482,48</b>	<b>1,26%</b>	<b>717.765,00</b>	<b>1,38%</b>
<b>Spesa per funzionam. dottorati di ricerca, contributi labor. e bibl.</b>	<b>38.050,00</b>	<b>0,07%</b>	<b>249.596,00</b>	<b>0,48%</b>	<b>323.811,86</b>	<b>0,62%</b>
<b>Spesa per conferenze, convegni e seminari</b>	<b>19.100,00</b>	<b>0,04%</b>	<b>22.000,00</b>	<b>0,04%</b>	<b>21.655,74</b>	<b>0,04%</b>
<b>Spesa per master e altri corsi</b>	<b>46.600,00</b>	<b>0,09%</b>	<b>120.000,00</b>	<b>0,23%</b>	<b>295.473,68</b>	<b>0,57%</b>
<b>Spese per la ricerca scientifica</b>	<b>5.182.357,81</b>	<b>10,05%</b>	<b>5.438.814,17</b>	<b>10,40%</b>	<b>5.467.144,18</b>	<b>10,48%</b>
<b>TOTALE USCITE al netto di IVA, Partite di giro e Avanzo</b>	<b>51.564.757,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>52.285.087,79</b>	<b>100,00%</b>	<b>52.160.053,72</b>	<b>100,00%</b>

f.to IL RETTORE  
Prof. Alessandro Ruggieri