

Il Rettore

Viterbo, 25 ottobre 2018  
Prot. n. 260

Ai Direttori dei Centri di Spesa

OGGETTO: Linee Guida Generali 2019

### 1. Riferimenti normativi

RAFC art. 6, cc.3, 4, 5 e 6

3. *Le Linee guida generali di Ateneo sono definite dal Rettore, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della programmazione triennale di cui all'articolo 1-ter del Decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31 marzo 2005, n. 43, sentito il Direttore Generale. Nelle Linee guida generali di Ateneo vengono definiti e quantificati gli obiettivi prioritari della gestione, impartiti specifici indirizzi e fissati vincoli nonché parametri per ciascun centro di spesa.*

4. *Entro il 1° ottobre ciascun centro di spesa, sulla base delle indicazioni ricevute e degli obiettivi individuati nelle Linee guida, formula una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget. ....omissis...*

5. *La proposta di piano operativo riporta:*

a) *gli obiettivi operativi che il centro di spesa si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative riferibili agli indicatori maggiormente utilizzati per la relativa missione e programma o conformi con quelli eventualmente indicati nelle Linee-guida generali di Ateneo;*  
b) *le attività che il Centro di spesa ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi, nell'ambito di quanto definito nelle Linee-guida generali di Ateneo.*

6. *La proposta di budget esplicita:*

a) *le risorse disponibili di personale che si intendono utilizzare per le singole azioni programmate;*  
b) *le ulteriori risorse necessarie per le singole azioni programmate, per il funzionamento della struttura e per gli investimenti;*  
c) *le eventuali risorse provenienti da attività verso terzi e/o da contributi da parte di soggetti esterni.*

### 2. Documenti programmatici di Ateneo

Le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2019/2021 al fine di avviare il percorso di costruzione del prossimo bilancio di previsione e dei budget, secondo quanto previsto dall'art.6 del RAFC.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 30 gennaio 2018, ha approvato il "*Piano Integrato della performance 2018-2020*", pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

## *Il Rettore*

Il Senato Accademico, nella seduta del 28 settembre 2017, ha approvato le “*Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica per l’a.a. 2018-2019*”.

In coerenza con quanto già definito dal CDA in sede di approvazione dei documenti sopra richiamati, si individuano in questa sede, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici dell’Ateneo fornendo ai dipartimenti le indicazioni per impostare politiche di gestione efficaci e coerenti con quelle dell’Ateneo.

Nella seduta del CdA di fine luglio sarà deliberato il quadro dei costi previsti per il 2019, oggettivamente imputabili a ciascun Centro di spesa (*pre-budget*), e il totale delle risorse ulteriori che l’Ateneo intende attribuire alle strutture decentrate.

I Centri di spesa potranno programmare in questo modo i propri obiettivi in coerenza con quelli generali di Ateneo e richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole ai predetti obiettivi.

In particolare, sulla base delle presenti Linee guida, i Centri di spesa, ai sensi dell’art.6, c.4 del RAFC, formulano una proposta di piano operativo e una correlata proposta di *budget*. La proposta di piano operativo deve riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma per il triennio e per l’esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi nelle tre aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali).

### **3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi**

Le presenti Linee guida generali dell’Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del Piano Integrato della *performance*, nonché dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione della *performance*. Si realizza così una strategia integrata e coordinata 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 della *performance* va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l’orizzonte strategico per le strutture decentrate.

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

#### **3.1 Didattica**

Dato il peso che i risultati della didattica hanno assunto da alcuni anni nei criteri per l’assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sia per quanto riguarda la quota base sia con riferimento a quella premiale, la definizione delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica rappresenta un importante momento strategico per la *governance* dell’Ateneo.

I risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, arriverà a pesare sino al 40% nell’attribuzione del FFO (DM 635 del 8/8/2016 sulla Programmazione Triennale), ma considerando solo la parte ‘variabile’ delle risorse il peso aumenta sino ad arrivare al 52%. Il DM 610/2017, che ha stabilito i criteri di ripartizione del FFO per il 2017, conferma il ruolo centrale dei risultati della formazione ai fini della distribuzione delle risorse. Dunque, l’Ateneo non può farsi trovare

## *Il Rettore*

impreparato ed è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

Permane il contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, dei quali le politiche di Ateneo devono tenere conto ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio. Ai requisiti di docenza si unisce infatti il requisito qualitativo della sostenibilità didattica, calcolata attraverso la formula DID. Il DM 987/2016, poi successivamente integrato dai DDMM 60/2017 e 935/2017, ha ridefinito i criteri per l'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, con vincoli più stringenti rispetto al passato per i requisiti di docenza, sebbene temperati dalla possibilità di posticiparne l'applicazione sino all'a.a. 2019-2020. Per via di queste restrizioni, si porrà nel prossimo triennio la necessità di intervenire per garantire il raggiungimento e la copertura dei requisiti di docenza per i corsi di studio che superino il numero di studenti massimo, così come previsto dal DM 987.

Gli obiettivi di fondo dell'Ateneo sono, in linea con quanto già attuato negli anni passati, il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e la riduzione degli abbandoni, obiettivi importanti per via del peso che, come si è detto, studenti regolari e risultati della didattica hanno nel modello FFO.

L'obiettivo 'principale' della didattica è, per tutte le motivazioni sopra esposte, l'aumento degli 'studenti regolari'. Questo obiettivo si persegue mediante l'attrazione di un maggior numero di matricole e iscritti ai corsi di laurea magistrale e, al contempo, ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Occorre proseguire in una azione innovatrice, affiancando ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva, tenuto anche conto anche delle esigenze rappresentate dal mondo produttivo.

Si deve ricorrere in modo sempre più incisivo ad alcune leve strategiche quali la qualità dei percorsi formativi, l'innovazione delle metodologie didattiche, l'internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholders* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e l'attenzione al *placement*. Una particolare attenzione deve essere infine rivolta all'efficacia dei processi formativi, anche in relazione agli sbocchi occupazionali.

Va proseguita con rigore la direzione già assunta di una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale, nell'ottica di una stretta sinergia interdipartimentale, che può generare un duplice vantaggio sia sotto il profilo del rafforzamento dei requisiti di docenza sia per quanto riguarda la riduzione dell'uso dei contratti, con un beneficio anche di natura finanziaria. Questo percorso di miglioramento deve essere accompagnato da uno sforzo verso la progressiva riduzione del numero di insegnamenti, con particolare riferimento a quelli al di sotto di una soglia minima di studenti, al fine di indirizzare le risorse verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre *performance* positive, accrescere il numero di studenti regolari e attrarre nuovi studenti. Con delibera assunta dal Senato Accademico nella seduta del 14 febbraio 2018, è stato disposto l'avvio di un processo di revisione e riprogettazione dell'offerta formativa complessiva dell'Ateneo, con particolare attenzione ai corsi di studio che presentano significativi aspetti di criticità, mediante forme di consultazione della comunità universitaria e la costituzione di un Tavolo di Saggi, composto da esponenti dell'Università e da persone di alto profilo esterne all'Ateneo, individuate anche al di fuori dell'ambito territoriale. Il Tavolo di saggi avrà il compito di avanzare proposte di riformulazione dei corsi di studio accreditati, anche di carattere professionalizzante, aventi forti elementi di innovazione e attrattività e rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro e del mondo della produzione.

## *Il Rettore*

Si deve proseguire nel rafforzamento del Sistema Qualità. I metodi e gli strumenti previsti nel Sistema Qualità stanno gradualmente diventando di uso comune per tutti i corsi di studio, grazie anche ai positivi risultati ottenuti con l'accreditamento. La consapevolezza e la diffusione dei principi della qualità e dei meccanismi AVA rendono possibile già da quest'anno l'avvio graduale delle procedure per la certificazione del Sistema Qualità secondo le norme ISO 9001:2015.

Al fine di favorire una migliore visibilità esterna dell'Ateneo, anche in funzione di una maggiore attenzione da parte del mercato del lavoro, è necessario un intervento deciso di internazionalizzazione e innovazione della didattica attraverso l'attivazione di percorsi didattici in lingua straniera e l'uso di metodologie e strumenti didattici innovativi.

Dal punto di vista dell'internazionalizzazione occorre un ulteriore sforzo per attivare insegnamenti in inglese o in un'altra lingua straniera funzionale al percorso formativo offerto, per rafforzare la capacità dei corsi di studio di attrarre studenti stranieri, con formule diverse a seconda delle esigenze dei corsi di studio. Occorre garantire un pacchetto di corsi offerti sia agli studenti italiani interessati a seguire alcuni insegnamenti in una lingua diversa dalla propria, sia agli studenti stranieri in mobilità presso il nostro Ateneo. Un'ipotesi più complessa ma praticabile è quella dell'attivazione dei 'semestri congiunti' con i corsi di laurea di Università straniere.

L'avvio di percorsi didattici in lingua straniera, e in particolare l'avvio di semestri congiunti, può aprire la strada a future e più ambiziose iniziative, come i corsi internazionali e i titoli congiunti. Un passo importante in questa direzione sarebbe quello di predisporre materiali didattici *on line* e libri di testo *open-access* in lingua inglese per tutti gli insegnamenti.

Inoltre, come già pianificato, e non ancora realizzato, è opportuna l'assegnazione di uno spazio standard ai CFU per l'insegnamento della lingua straniera, con omogeneità nel livello e nelle modalità di certificazione. Carattere di uniformità devono progressivamente assumere anche gli spazi assegnati ai CFU per tirocini, *stage* e *project work* nonché quelli per le abilità informatiche.

Dal punto di vista dell'innovazione didattica va ripreso e completato il progetto finalizzato alla produzione, all'uso, alla distribuzione e al riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di *courseware* strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*, tenendo conto del fatto che ormai molti altri Atenei si stanno orientando sempre più decisamente a sviluppare forme di didattica a distanza al fianco delle tradizionali forme di erogazione della didattica.

Occorre rafforzare sempre più il solido legame esistente con le scuole, sia attraverso le attività di orientamento rivolte direttamente agli studenti, estese anche a quelli del quarto anno di corso e degli anni precedenti, sia attraverso quelle realizzate dal *Labform*. Da questo punto di vista l'obiettivo è quello di rafforzare la capacità di organizzare corsi per insegnanti, anche in previsione dei futuri concorsi, fruendo dei positivi ritorni e della reputazione acquisita con le attività già svolte per le scuole, anche in modalità *e-learning* e *workshop* integrati per la condivisione degli approcci metodologici all'insegnamento.

Si intende caratterizzare sempre più il *Labform* come punto di riferimento per le scuole e di snodo per le politiche destinate alla formazione degli insegnanti, ipotizzando anche il consolidamento del Laboratorio in un ufficio che operi da 'collettore' ed ottimizzatore delle proposte dell'Ateneo rivolte a dirigenti e insegnanti scolastici.

Per quanto riguarda l'Alternanza Scuola Lavoro, si intende rafforzare la collaborazione con gli istituti già in convenzione proponendo loro percorsi formativi complementari ma anche alternativi a quelli del 2018, ampliando ulteriormente il bacino di utenza di riferimento.

*Il Rettore*

### 3.2 Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla VQR, alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458, del bando della VQR (11 novembre 2015) e dei risultati dell'esercizio 2011-14 pubblicati nel corso del 2017, che hanno riscontrato complessivamente una buona *performance* dell'Ateneo in quasi tutte le aree disciplinari.

Dagli esiti della VQR dipende il 29% della parte 'variabile' del FFO, pertanto, pur tenendo conto dei buoni risultati ottenuti dall'Ateneo, non si deve abbassare la guardia ma proseguire nel rafforzamento delle aree di eccellenza e nella crescita di quelle più deboli.

Occorre dunque prestare grande attenzione alla prossima scadenza relativa al bando VQR (fine 2018), per la quale l'Ateneo non si deve far trovare impreparato.

Sotto il profilo della premialità rivestono notevole importanza anche le politiche di reclutamento, che pesano per il 9% sulla già citata parte variabile del FFO.

In questo contesto normativo, i Dipartimenti sono chiamati ad indicare nel 'Piano operativo' precisi obiettivi nell'area strategica della ricerca fissando segnatamente priorità (con relativi *target*) e azioni, coerenti con quanto sarà riportato nella Scheda SUA-RD, da monitorare, finalizzate al miglioramento delle attività della struttura e a cui correlare anche le ulteriori risorse.

Per quanto riguarda il miglioramento delle *performance* di ricerca occorre rafforzare politiche di premialità e incentivazione, a partire dalla ripartizione dei punti organico e dalla definizione dei *budget* delle strutture.

Va rafforzato il sistema di incentivazioni per la distribuzione di risorse che abbiano l'obiettivo di sollecitare i ricercatori alla pubblicazione di articoli su riviste qualificate e di monografie, in modo da stimolare il miglioramento in vista del prossimo esercizio di valutazione.

È imprescindibile poi dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca, entrando più in profondità sui singoli temi di ricerca, anche attraverso un maggiore raccordo con le schede SUA-RD dei Dipartimenti, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto sia alle strutture sia all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Occorre coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei, in particolare *Horizon 2020*, e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. Va ulteriormente migliorata l'attività di supporto, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership*. Sotto questo profilo, al di là della rete istituzionale alla quale l'Ateneo si è ormai saldamente collegato, occorre stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra; le attività potrebbero essere anche supportate da uno *staff* di lavoro specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i *partner*, coinvolgimento del personale di ricerca, rendicontazione).

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

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*.

Va definitivamente completato il processo di potenziamento del Centro Grandi Attrezzature, in modo che diventi realmente un punto di eccellenza per la ricerca nazionale e internazionale; il Centro dovrà sempre più distinguersi per la qualità, la peculiarità e l'accuratezza delle analisi, diventando un volano di sviluppo per le attività di servizio e per la ricerca di base e applicata.

*Il Rettore*

Va assicurato nuovo impulso alla progettazione e costituzione di *spin-off*; sotto questo profilo si intende attuare un importante progetto di incubazione e assistenza, tecnica, finanziaria, logistica e relazionale ai progetti di impresa. Gli *spin-off* potranno essere coinvolti nei percorsi di formazione con le scuole (es. progetti Alternanza Scuola Lavoro), 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.

Va, infine, avviato il percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo.

### **3.3 Servizi strumentali**

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali assume rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative, che comporterà ulteriori sacrifici ma sarà finalizzata a mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa, nell'ordine, sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Conseguentemente altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento complessivo delle spese comprimibili.

La digitalizzazione rappresenta un altro obiettivo da rafforzare ulteriormente e mantenere come prioritario, con un'ulteriore semplificazione delle procedure amministrative e dei servizi erogati agli studenti, insieme ad interventi sul lato della sicurezza informatica e della prevenzione degli incidenti e dei tentativi di intromissione da parte di criminali informatici.

Nel rinnovare la capacità di difesa e reazione e nel migliorare il livello di sicurezza dell'infrastruttura l'Ateneo deve rafforzare la strategia *cloud* per l'infrastruttura IT anche in continuità con soluzioni *on-premise* in modo da realizzare una architettura di servizi resiliente ad eventuali incidenti gravi.

Infine, particolare attenzione va ancora 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.

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

Vanno rafforzate le attività di *placement* e orientamento al lavoro, con interventi concentrati essenzialmente in tre ambiti: lo sviluppo di più servizi strutturati di orientamento al lavoro; la costruzione di un osservatorio permanente dei contesti professionali; il rafforzamento dei rapporti tra Università e imprese.

## *Il Rettore*

Per il primo ambito, l'obiettivo è quello di fornire ai neo-laureati e ai laureandi ancora più strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso l'aumento della consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni, soprattutto con lo sviluppo di laboratori o seminari per migliorare le competenze necessarie a una stesura efficace del *Curriculum Vitae*, alla gestione del colloquio di lavoro, all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro e attraverso la costituzione di una associazione *Alumni* di Ateneo che dovrà rappresentare un importante strumento per mantenere attivi i collegamenti tra i laureati anche dopo il conseguimento del titolo e mantenere nel tempo il senso di appartenenza alla nostra Università.

Si intende inoltre rafforzare la collaborazione con enti e istituzioni del territorio mettendo a sistema le varie iniziative e creando così un *network* di servizi per il *placement* e il lavoro che possa rappresentare per i giovani un punto di riferimento che canalizzi i diversi servizi e opportunità offerti.

Nel secondo ambito rientra l'obiettivo di effettuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una tracciatura quasi puntuale delle attività svolte effettivamente dai laureati nell'ambito delle attività professionali in cui sono impiegati.

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

Infine, vanno potenziate le politiche per spazi e alloggi, non esclusivamente sul piano quantitativo, in quanto a oggi, tutto sommato, gli alloggi di Laziodisu non risultano totalmente occupati, quanto soprattutto sul versante della qualità dell'offerta. Da questo punto di vista si intende intraprendere una relazione ancora più stretta con Laziodisu, ma ciò non esclude, in stretta collaborazione con la città, di sviluppare un progetto che aumenti e migliori l'offerta di case. Inoltre si intende rafforzare il supporto logistico e dei collegamenti, sia interni alla città sia con Roma e con le altre città vicine, da sempre un punto critico per le politiche di reclutamento degli studenti. Da questo punto di vista vanno ipotizzate anche soluzioni alternative autonome, mantenendo per ora il servizio che l'Ateneo offre agli studenti attraverso il 'servizio navetta' fornito con un autobus ibrido di proprietà.

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA, vanno proseguite 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.

Sotto il profilo infrastrutturale, pur nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti, anche attraverso il piano straordinario di finanziamento previsto nel progetto presentato nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-18 (DM 635 del 8/8/2016), approvata dal MIUR con il DM 264 del 12/5/2017.

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

DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
<b>AREA STRATEGICA A - DIDATTICA</b>		

<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>1. Aumento studenti regolari</b>	<b>Numero studenti regolari</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Incremento numero studenti che avviano la carriera	- Numero studenti che avviano la carriera	
- Incremento numero studenti iscritti	- Numero iscritti	
- Miglioramento acquisizione CFU	- Numero CFU per studenti	
- Miglioramento rapporto studenti iscritti regolari con almeno 40 CFU / studenti iscritti regolari	- Rapporto studenti iscritti regolari con almeno 40 CFU / studenti iscritti regolari	
- 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)	
- Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio	- Numero di nuove progettazioni o riqualificazioni dei corsi di studio	
	- Numero iniziative con le scuole per orientamento, alternanza scuola-lavoro o progetti congiunti	
- Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo	
	- Riduzione insegnamenti a contratto	
- Innovazione della didattica	- Numero di singoli insegnamenti erogati utilizzando metodi di innovazione didattica (registrazione + slides)	
	- Numero di singoli insegnamenti con materiali disponibili <i>online</i>	
- Aumento spazi didattica	- Mq disponibili per attività didattica/studenti iscritti regolari	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</b>	<b>Numero di iscritti stranieri/totale iscritti</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Miglioramento livello internazionale nella didattica	- Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità in uscita	
	- Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>	
- Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	- Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero/numero laureati	
- Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	- Numero di insegnamenti in lingua straniera	
	- Attivazione di doppio diploma/semestri congiunti (SI/NO)	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>3. Potenziamento <i>placement</i></b>	<b>Tasso occupazione (def. Istat) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale</b>	
<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	
	-	

*Il Rettore*

- Rafforzamento <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	- Numero di iniziative - Soddisfazione di enti e imprese coinvolte nelle attività progettuali	
- Promozione dei servizi offerti dallo sportello <i>Unitusjob</i> attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	- Numero di iniziative	
<b>AREA STRATEGICA B - RICERCA</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>1. Miglioramento <i>performance</i> VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione</b>	<b>Miglioramento <i>performance</i> rispetto risultati VQR 11-14</b>	<b>Valore VQR3&gt;VQR2</b>
<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 - Numero pubblicazioni su riviste di classe A - Numero monografie	
- Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	- Incremento dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/Dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi (SI/NO) - Incremento degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi (SI/NO)	
- Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	- Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. - Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. - Numero di prodotti eccellenti in lingua straniera pubblicati su riviste straniere di fascia A o in volumi pubblicati da editori stranieri - Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. - Numero di progetti <i>Horizon 2020</i> presentati come capofila o partner	
- Rafforzamento dell'alta formazione	- Numero di studenti di dottorato e assegnisti di ricerca nell'a.s. - Importo finanziato da enti o imprese per borse di dottorato	
- Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	- Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. - Numero di <i>spin-off</i> costituiti nell'a.s. - Risultati economici (fatturato e utile) degli <i>spin-off</i> – ultimo dato disponibile	

- Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	- Numero di iniziative volte alla diffusione dei risultati della ricerca di Ateneo (progetti di ricerca finanziati, ricerche in ambito internazionale, trasferimento tecnologico e <i>spin-off</i> ) - Completamento della mappatura della ricerca di Ateneo	
<b>AREA STRATEGICA - C - SERVIZI STRUMENTALI</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>1. Equilibrio finanziario</b>	<b>Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Contenimento spesa di personale	- Grado di indebitamento	
- Implementazione del controllo di gestione	- Mappatura dei costi diretti per centro di responsabilità - Numero di report di analisi dei costi-performance delle strutture e delle divisioni (modalità <i>direct cost</i> ) - Iniziative per l'applicazione e la diffusione della contabilità economico-analitica	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>2. Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo</b>	<b>Contenimento della spesa per acquisizione di beni e servizi</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Razionalizzazione spesa per energia	- Numero iniziative per efficientamento energetico	
- Riduzione spese per servizi	- Rapporto spese per servizi/ricavi	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</b>	<b>Numero eventi corruttivi</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Potenziamento della prevenzione della corruzione	- Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>4. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli</b>	<b>Assicurare idonei meccanismi di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i></b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Consolidamento attività di audit interno	- Attività di audit interno condotte - Ricadute organizzative conseguenti ai suggerimenti formulati a seguito delle attività di audit	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>5. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità</b>	<b>Numero di iniziative permanenti</b>	

*Il Rettore*

<b>Obiettivi operativi</b>		
- Diffusione della cultura della qualità	- Numero di iniziative	
- Certificazione del sistema qualità	- Stato di avanzamento del processo di certificazione	
<b>Obiettivo strategico</b>		
<b>6. Miglioramento servizi agli studenti</b>	<b>Valore medio del grado di soddisfazione sui servizi offerti</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>		
- Adeguamento orari delle Biblioteche, Segreterie Studenti e Didattiche alle esigenze degli studenti	- Valore medio del grado di soddisfazione sull'orario di apertura	
- Miglioramento servizi informatici e di rete	- Ampliamento copertura rete <i>wireless</i> - Iniziative per rafforzare la sicurezza informatica	
- Miglioramento sito web	- Numero pagine del sito in inglese	

Prof. Alessandro Ruggieri

*Alessandro Ruggieri*