

PIANO STRATEGICO

2022 - 2024



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Approvato dal Senato Accademico nella seduta del 19 luglio 2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 luglio 2021



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Università degli Studi della Tuscia

Via Santa Maria in Gradi 4, Viterbo - Italy
Tel. 0761.3571

N.Verde 800 007464

C.F. 80029030568

P.IVA 00575560560

www.unitus.it

INDICE

Introduzione del Rettore	5
Il processo di pianificazione	6
I documenti programmatici di Ateneo	8
Missione e valori	10
L'impegno dell'Ateneo per lo Sviluppo sostenibile	11
Partecipazione e condivisione	13
Inclusione, giustizia sociale e pari opportunità	14
Un po' di storia	16
Analisi di posizionamento	18
Posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali	19
Analisi SWOT	22
Aree e Strategie	24
La prospettiva generale: il Sistema integrato di Assicurazione della Qualità	25
Didattica	27
Ricerca	31
Terza Missione	32
Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	36
Obiettivi strategici e operativi 2022-2024	42
Risorse	48



Introduzione del Rettore

L'Università degli Studi della Tuscia, la cui sede principale è a Viterbo, una città ricca di storia e, per dimensioni, **a misura di studente universitario**, nasce ufficialmente nel 1979, ma ha una storia che inizia già a metà del sedicesimo secolo, e rappresenta oggi un polo di riferimento culturale, educativo e formativo.

Nella didattica, siamo, tra le Università pubbliche generaliste italiane, **ai primissimi posti** per livello di soddisfazione degli studenti e per la funzione di ascensore sociale, cioè per percentuale di laureati con genitori non laureati. Le ultime valutazioni della ricerca collocano il nostro Ateneo tra i migliori in molte aree scientifiche, con quattro Dipartimenti su sei inclusi tra quelli di eccellenza. Anche la capacità di attrarre fondi di ricerca è certificata dai numerosi progetti europei, nazionali e regionali selezionati sulla base di bandi competitivi e dai dati ministeriali che ci collocano in terza posizione, dietro solo ai politecnici di Milano e Torino, per proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi.

L'Università della Tuscia non è solo luogo di formazione e di scienza, è anche **sede di creazione e di sviluppo sociale, economico e culturale dei territori che la ospitano**, soprattutto in aree come la nostra, le cosiddette "aree interne". Quella che viene chiamata oggi "Terza Missione", esiste in realtà da sempre, perché la vocazione verso il territorio è insita nella nostra cultura, nel nostro statuto, tenuto conto che la nostra funzione socio-economica è fondamentale, al pari di quella formativa e scientifica.

Ci troviamo ad operare in un contesto complesso e articolato, in un frangente storico che impone scelte coraggiose; da una parte siamo costretti a fronteggiare ancora la pandemia e la conseguente crisi economica e dall'altra abbiamo la necessità di cogliere le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Le sfide del prossimo triennio sono quindi difficili ma avvincenti. Dobbiamo lavorare e migliorarci, quale comunità di persone che punta a fornire un'istruzione di livello superiore **accessibile a tutti**, a svolgere la funzione fondamentale di difesa e sviluppo del pluralismo sociale e della convivenza ed a promuovere la ricerca, il progresso e la cultura.

Dobbiamo orientare e guidare il **futuro** del nostro territorio, con spirito propositivo e costruttivo, come motore di crescita; dobbiamo porci come interlocutore privilegiato negli scenari nazionale e internazionale. Siamo un grande Ateneo di piccole dimensioni, la **flessibilità** della nostra amministrazione e la **rapidità** con cui abbiamo dimostrato di saperci adattare alle sfide della società in generale e all'evento pandemico in particolare ci forniscono un rilevante **vantaggio competitivo** che dobbiamo sfruttare.

Il piano strategico che segue definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo per il triennio 2022-2024 su quattro aree strategiche principali: Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi Strumentali. Azioni e obiettivi sono stati individuati con un processo condiviso e partecipato, tenendo presenti i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, il quadro comunitario della formazione universitaria e della ricerca e gli indicatori previsti nella distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il **miglioramento continuo**.

Stefano Ubertini

Rettore dell'Università degli Studi della Tuscia

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Il Piano Strategico definisce la **visione complessiva dell'Ateneo**, declinandola in obiettivi. Rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione, anche di tipo settoriale e punto di riferimento per i portatori di interesse¹.

La pianificazione strategica, presupposto imprescindibile del sistema di assicurazione della qualità, si è sviluppata nell'ambito di un percorso partecipato, partendo dalla **missione** e dai **valori** dell'Ateneo e passando attraverso un'attenta **analisi di posizionamento** basata sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori nazionali e internazionali al fine di determinare gli obiettivi strategici e operativi di Ateneo, che tengano conto anche delle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubblicate dal MUR e delle prescrizioni normative.

Dagli obiettivi strategici e operativi di Ateneo discendono, in una logica di *cascading*, gli obiettivi individuali e organizzativi del personale e delle strutture.

In generale, il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento continuo; i nuovi obiettivi vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza.

Il Ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di Deming:

Il ciclo della *performance* dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*. Come si vedrà, i documenti del ciclo della *Performance* sono strettamente collegati con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione:



PLAN: definizione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi organizzativi e individuali, con i rispettivi indicatori e target.

Documenti: Linee Guida Generali di Ateneo, Piano Strategico, Piano di Comunicazione, Piano Integrato (Piano della *Performance* e Piano Triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza), Politiche di Ateneo e *Programmazione* didattica, *Budget*

DO: realizzazione delle attività volte al conseguimento degli obiettivi.

CHECK: monitoraggio in itinere, analisi degli scostamenti e individuazione delle possibili azioni correttive nonché di eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento; misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente; rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Documenti: Relazione sulla *Performance*; Bilancio Unico di Ateneo, Bilancio integrato, Bilancio di genere

¹ Anvur, Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane (2019)

ACT: correlazione tra esiti della valutazione della *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e *budget* per anno successivo; correlazione tra esito della valutazione *performance* individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti; rimodulazioni e aggiustamenti in vista della successiva fase di pianificazione, anche sulla base dei risultati conseguiti.

I documenti programmatici di Ateneo

Le **Linee Guida generali di Ateneo** definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2022-2024 al fine di avviare il percorso di costruzione del **bilancio di previsione** e dei *budget*, secondo quanto previsto dall'art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC).

In coerenza con quanto già definito dagli Organi in sede di approvazione del "*Piano Integrato della performance 2021-2023*" e delle "*Politiche di Ateneo e Programmazione didattica per l'a.a. 2021-2022*", le Linee Guida generali di Ateneo 2022-2024, elaborate dal Rettore, sentito il Direttore Generale, e presentate al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 giugno 2021, hanno individuato gli obiettivi strategici dell'Ateneo fornendo ai Dipartimenti e al Centro Integrato di Ateneo le indicazioni per impostare politiche di gestione efficaci e coerenti con quelle dell'Ateneo. I Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo possono dunque proporre i propri obiettivi in coerenza con quelli generali di Ateneo e richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole ai citati obiettivi. In particolare, sulla base delle Linee Guida, i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo, 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 dovrà riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma nel triennio relativamente alle quattro aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi Strumentali alle Funzioni Istituzionali).

Il **Piano strategico** declina gli obiettivi strategici previsti dalle Linee Guida del Rettore in obiettivi operativi, in coerenza con gli obiettivi previsti dal **Programma di Ateneo per la programmazione triennale ex Legge marzo 2005, n. 43**, condivisi previamente con i Direttori di Dipartimento e adottati dagli Organi di Governo.

Il Piano strategico è coerente con i principi fondamentali delle **Politiche di Qualità**:

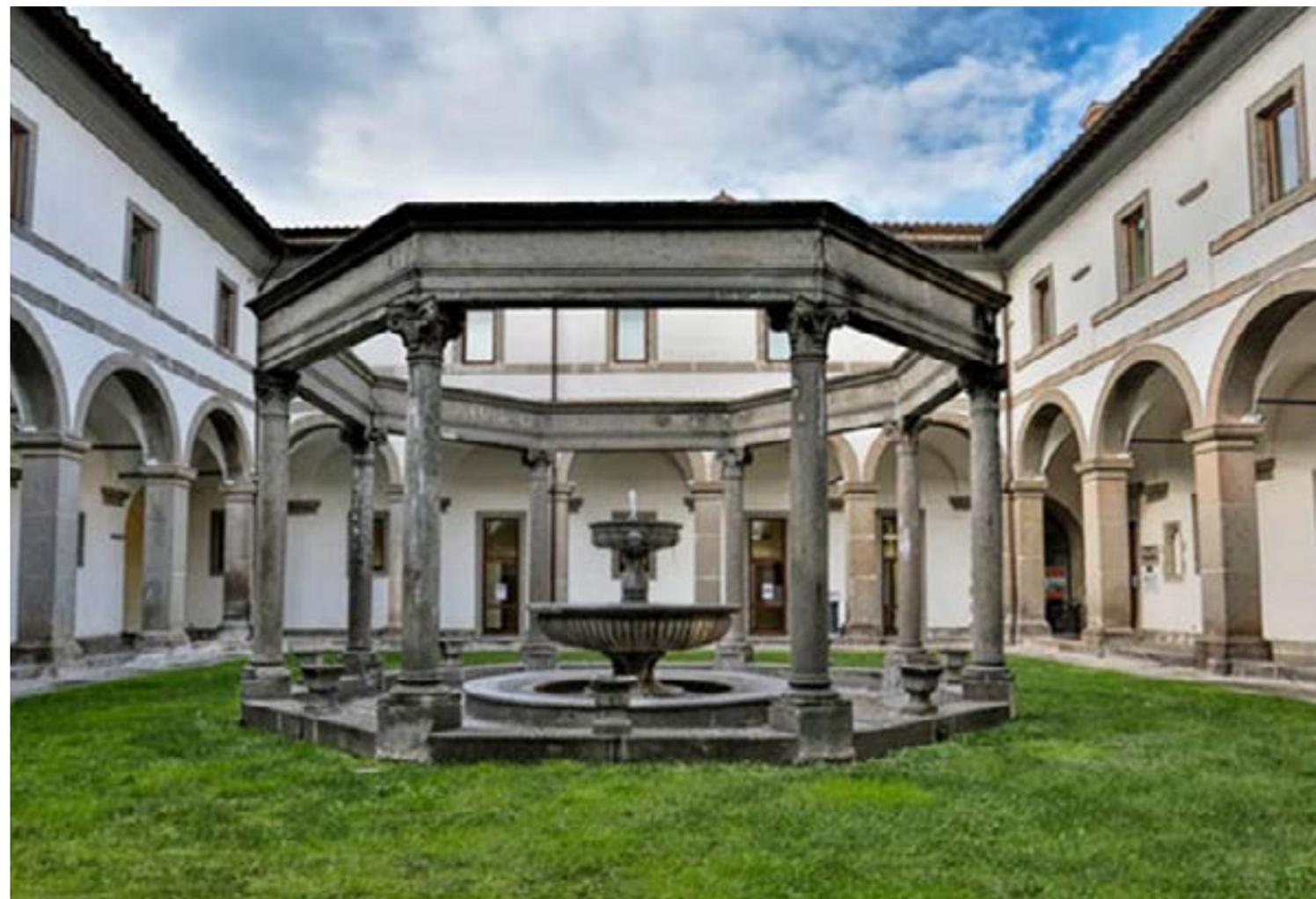
- qualità del servizio e attenzione all'utente
- coinvolgimento del personale
- orientamento al miglioramento continuo
- visione dell'organizzazione per processi
- rapporti di reciproco beneficio con gli utenti esterni

A valle del Piano strategico i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo sono

chiamati ad approvare i **Piani strategici** delle rispettive strutture con obiettivi coerenti con quelli di Ateneo. In questo modo le strutture dipartimentali concorrono al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, che sono largamente correlati con i parametri di ripartizione delle risorse ministeriali.

Il Piano strategico è fondamentale per l'inquadramento delle azioni e degli obiettivi inclusi nel **Piano Integrato della Performance**, adottato entro il mese di gennaio di ogni anno, che accorpa i documenti programmatici della *performance* (**Piano della Performance**), della trasparenza e dell'anticorruzione (**Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza**).

In particolare, il Piano Integrato definisce gli obiettivi strategici ed operativi dell'Università, gli obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione centrale, dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo, sempre in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria.



MISSIONE E VALORI



La *mission* dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo:

“Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est.”

Da questo motto emerge come l'attività dell'Università tenda a **realizzare** e **valorizzare** le attività di didattica e ricerca con la sola finalità di favorire la crescita umana, culturale, professionale ed economica di ogni singolo individuo che a vario titolo con essa entra in contatto.

L'Università degli Studi della Tuscia si riconosce istituzione pubblica a carattere indipendente e pluralistico, secondo i principi della Costituzione della Repubblica italiana e secondo le disposizioni della *Magna Charta* sottoscritta dalle Università europee e di altri Paesi di tutto il mondo.

Persegue i fini istituzionali del magistero della cultura nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca e dell'insegnamento.

L'Ateneo si fonda sul legame inscindibile tra didattica e attività di ricerca e opera affinché l'insegnamento possa promuovere e favorire, in una prospettiva di internazionalizzazione degli studi, il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere nonché l'evoluzione della società.

L'impegno dell'Ateneo per lo Sviluppo sostenibile

L'Università degli Studi della Tuscia condivide la visione della **RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile)**, di cui è partner attiva dal 2017.

L'impegno dell'Ateneo in tema di sostenibilità è stato nel corso del tempo via via crescente e la partecipazione all'interno della RUS ha permesso di essere aggiornati sulle principali tematiche che vengono affrontate su scala nazionale dalla Rete stessa, nel tentativo di perseguire gli **SDG (Sustainable Development Goals)** attraverso la creazione di appositi GdL (Gruppi di Lavoro) tematici, riservati agli aderenti alla Rete, focalizzati su temi considerati trasversali e prioritari al fine di raggiungere con il maggior coinvolgimento possibile gli obiettivi istituzionali della RUS.

UNITUS partecipa attivamente a tutti i GdL istituiti dalla RUS. Il Gruppo di Lavoro Sostenibilità in Ateneo è stato progressivamente rafforzato, e attualmente in esso operano 18 unità di personale, sia docente che tecnico-amministrativo.

Di seguito vengono descritti, in ordine alfabetico, i GdL RUS e i loro obiettivi:

GRUPPI DI LAVORO	OBIETTIVI
Cambiamenti climatici	Guidare l'impegno delle Università verso azioni di contrasto al cambiamento climatico attraverso la condivisione di informazioni, materiali e metodi finalizzati a definire metriche comuni, conoscenze, competenze e buone pratiche.
Cibo	Si occupa di come viene consumato il cibo all'interno degli Atenei, da parte degli studenti e del personale, al fine di rendere le università un modello di consumo alimentare sostenibile per il territorio.
Educazione	Nella consapevolezza dell'importanza di assumere una prospettiva di <i>lifelong</i> e <i>lifewide learning</i> , il GdL Educazione si concentra sulle diverse modalità di educazione allo e per lo sviluppo, evidenziando buone pratiche e proponendo approcci e metodi didattici ed educativi efficaci ad assicurare che tutti i componenti della comunità universitaria conoscano l'Agenda 2030 e i principi dello sviluppo sostenibile.
Energia	Studia i fabbisogni energetici delle strutture universitarie, le azioni per la loro riduzione e soddisfacimento con le energie rinnovabili, nel rispetto degli standard di confort e dei servizi erogati
Inclusione e giustizia sociale	Realizzare politiche condivise e di promuovere contesti sociali sostenibili e inclusivi in grado di evolversi e di avviare innovazioni incentrate sulla giustizia sociale.
Mobilità	Discute e realizza politiche e interventi di <i>mobility management</i> accademico e di redazione dei Piani di spostamento casa-università nell'ottica di incentivare la mobilità sostenibile, favorendo l'uso del mezzo pubblico o in condivisione, limitando l'accesso agli edifici universitari delle autovetture private ad alimentazione tradizionale e sensibilizzando su valori e comportamenti di mobilità al fine di favorire l'innovazione e il cambiamento tecnologico e organizzativo.
Risorse e rifiuti	Risorse e Rifiuti: il GdL lavora sulle modalità di gestione (raccolta, deposito temporaneo, trasporto e trattamento) di tutte le tipologie di rifiuti prodotti dagli atenei, in attuazione delle norme legislative e tecniche.

Dal 2017, inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia aderisce ai Principi del **Global Compact**, iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa promossa e gestita su scala globale dalle Nazioni Unite, e, a partire dal 2018, partecipa alla fondazione **Global Compact Network Italia**, in qualità di Fondatore.

Con tale adesione l'Università degli Studi della Tuscia ha rinnovato l'impegno a mettere in atto tutti i cambiamenti necessari affinché il *Global Compact* ed i suoi Principi diventino parte sempre più integrante della strategia dell'Ateneo, della cultura e delle operazioni quotidiane e a contribuire al raggiungimento degli SDGs nonché a promuovere e diffondere il *Global Compact* e i suoi Principi tra gli *stakeholder*.

Partecipazione e condivisione

Il pieno coinvolgimento dell'intera comunità (studenti, personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo) è percepito come presupposto fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

L'Ateneo conferma e rafforza costantemente la sua vocazione di Istituzione vicina agli **studenti** non solo sul piano della **didattica**, i cui processi sono interamente progettati per garantire il ruolo centrale dello studente, ma anche su quello più ampio della **crecita umana**, della **partecipazione sociale** e del **supporto nell'ingresso del mondo del lavoro**. Gli studenti sono fortemente coinvolti in molti processi dell'Ateneo, a partire da quelli correlati alla comunicazione, anche per il supporto nella redazione di materiale multimediale per i canali *social* istituzionali. Gli studenti sono, altresì, coinvolti nell'organizzazione nelle attività connesse all'orientamento, all'accoglienza, al tutorato, alla mobilità e all'innovazione. Sono dedicate apposite risorse per borse per il merito e per premi (ad esempio concorso fotografico) nonché per le attività delle associazioni, per il *part-time* studentesco, per gli assegni di tutorato e per tirocini curriculari riservati agli studenti magistrali, in Italia e all'estero. Inoltre, attraverso appositi bandi, sono assegnate, a titolo gratuito, porzioni di terreno a uso orti sociali, presso l'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale dell'Ateneo, agli studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale in ambito agrario, ambientale, forestale e delle biotecnologie per l'agricoltura. L'Ateneo attiva borse di studio per valorizzare le competenze e le professionalità dei laureati magistrali nell'ambito di processi chiave dell'Amministrazione nonché borse di ricerca *post-lauream* su tematiche relative ad ambiti di ricerca inerenti macroaree di attività di rilevante interesse per l'Ateneo. Cofinanzia diversi interventi del Centro Universitario Sportivo, garantendo lo sviluppo di numerose attività dedicate prevalentemente agli studenti, con l'obiettivo di creare non solo un polo sportivo ma anche un luogo di aggregazione.

Il coinvolgimento degli studenti prosegue anche dopo il conseguimento del titolo. Un contributo importante al rinsaldamento della comunità universitaria, infatti, è stato dato dalla neonata Associazione **ALUMNI** dell'UNITUS, ufficialmente costituita il 20 febbraio 2020 con la firma dell'atto costitutivo alla presenza dei soci fondatori, del Magnifico Rettore, nonché del precedente Rettore.

Obiettivo prioritario dell'Ateneo è rappresentato, inoltre, dal mantenimento e, possibilmente, miglioramento del rapporto di stretta collaborazione tra tutte le **strutture** di Ateneo e del coinvolgimento del **personale docente e tecnico-amministrativo** nei processi decisionali. A tal fine, ad esempio, il Personale è coinvolto direttamente nella fase di proposta degli obiettivi del Piano integrato della *Performance* condividendo con il diretto Responsabile proposte, che devono essere correlate, tra l'altro, con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura.

Inoltre, una componente della valutazione del personale è rappresentata dal grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo, allo scopo di responsabilizzare e incentivare tutto il personale al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, ma soprattutto anche al fine di sviluppare il senso di appartenenza ad un'unica comunità.

Inclusione, giustizia sociale e pari opportunità

L'Università degli Studi della Tuscia ha adottato codici e regolamenti al fine di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito della propria sfera di influenza. Tali strumenti riguardano sia gli studenti che il personale docente e tecnico-amministrativo. Offre strumenti e servizi volti a garantire inclusione, giustizia sociale e pari opportunità, di cui si citano di seguito alcuni esempi.

Il **Servizio inclusione**, nel suo insieme, svolge la funzione di promuovere sinergicamente la partecipazione attiva di tutti gli studenti e di assicurare una piena integrazione degli studenti e delle studentesse con disabilità, DSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento) o BES (Bisogni Educativi Speciali), rimuovendo le cause che possano impedire loro una piena integrazione e realizzazione del percorso formativo.

Il servizio di **Counseling psicologico** di Ateneo ha il compito di prestare accoglienza psicologica, supporto psico-sociale, supporto al Servizio inclusione per l'elaborazione di interventi a favore degli studenti e delle studentesse con disabilità o DSA, supporto ai Referenti ed ai docenti dell'Ateneo con riguardo alla didattica per studenti e studentesse con disabilità, DSA o BES.

Si segnala, infine, il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che persegue l'obiettivo di assicurare pari opportunità di genere, contrastare qualunque forma di violenza morale, psicologica e di discriminazione, valorizzare la cultura del rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, estenden-

do la garanzia contro ogni forma di discriminazione alla formazione, alle progressioni di carriera e alla sicurezza, tutelare il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori per garantire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza delle prestazioni lavorative nel rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e *mobbing*.



UN PO' DI STORIA

La scelta di **Viterbo** quale sede universitaria si ricollega strettamente alla storia e alle tradizioni culturali della città, e in parte alla storia del complesso di S. Maria in Gradi. Sembra infatti che già verso la metà del XIII secolo esistessero a Viterbo **studi itineranti**, presso i quali si insegnavano le discipline del trivio e del quadrivio.

Nell'anno **1546** fu fondato uno "Studium" per volontà di Papa Paolo III Farnese. Questo Studio, che istituiva le cattedre di logica, filosofia, giurisprudenza e medicina, ebbe come sede il Palazzo dei Priori e funzionò, sia pure con qualche breve interruzione, fino al 1581. Più tardi, ai primi dell'Ottocento, fu istituita a Viterbo una scuola medico-chirurgica a livello universitario, che comprendeva anche una cattedra di fisica e chimica. La clinica universitaria, che ebbe sede presso l'Ospedale Grande degli Infermi, funzionò fino al 1853, quando, a seguito della bolla *Quod divina sapientia* di Leone XIII, che riordinava gli Studi dello Stato Pontificio, venne soppressa.

In tempi più recenti, nel **1969**, veniva istituita la **Libera Università della Tuscia**, con le Facoltà di Magistero, di Economia e Commercio e Scienze Politiche, soppressa nel 1979. I ripetuti tentativi della cittadinanza di fare di Viterbo la sede di un Ateneo sono stati coronati da successo con la creazione dell'**Università Statale degli Studi della Tuscia**, istituita con legge n. 122 del 3 aprile **1979**.



ANALISI DI POSIZIONAMENTO

L'analisi di posizionamento rappresenta il primo passo della programmazione strategica ed è volta ad esaminare il contesto interno ed esterno al fine di individuare e conoscere **i punti di forza e di debolezza** dell'organizzazione, nonché **le opportunità e le minacce** provenienti dall'ambiente esterno.

Posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali

È certo che dobbiamo dedicare gran parte dei nostri sforzi al posizionamento nazionale dell'Ateneo ai criteri che regolano le classifiche più importanti, quelle redatte dal Ministero, per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario, dall'AN-VUR, per l'accREDITAMENTO dei corsi di laurea, e da Almalaurea riguardo al livello di soddisfazione degli studenti e al placement, dove possiamo vantare piazzamenti di rilievo su scala nazionale.

• **Fondo di Finanziamento Ordinario.** Il FFO, che rappresenta una quota superiore al 50% delle entrate della nostra università, è stato distribuito secondo le Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 (Decreto Ministeriale n. 989 del 25/10/2019) e si compone di una quota storica, di una quota "costo standard, che dipende dal numero di studenti entro un anno fuori corso, e di una quota premiale, che ha rappresentato nel 2020 circa un quarto del totale. A questi si aggiungono interventi specifici con destinazioni vincolate, come ad esempio il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, Fondo per le borse post-lauream per dottorato di ricerca, risorse per i Piani straordinari di reclutamento dei Professori e dei Ricercatori.

Il posizionamento dell'Università della Tuscia nel FFO 2020 è così rappresentato:

- il peso medio dell'Università della Tuscia sul sistema universitario complessivo è dello 0,56%;
- nella quota relativa alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) il peso dell'Università della Tuscia è stato dello 0,63%, ovvero il 12,5% in più rispetto al suo peso medio;
- nella quota relativa alle politiche di reclutamento, che misura la qualità dei nuovi reclutati e degli avanzamenti di carriera, il peso dell'Università della Tuscia è stato dello 0,74%, ovvero il 32% in più rispetto al suo peso medio;
- nella quota relativa all'autonomia responsabile, che misura i risultati conseguiti prendendo in considerazione diversi indicatori di didattica, ricerca, servizi agli studenti e internazionalizzazione, il peso dell'Università della Tuscia è stato dello 0,56%, ovvero in linea con il suo peso medio.

Questi risultati mostrano come il nostro Ateneo si posizioni in maniera molto positiva a livello nazionale per quanto riguarda i parametri che determinano la quota premiale del FFO.

Tabella 1 - Voci di riferimento del Finanziamento statale alle Università Statali (D.M. 989/2019)

	2019	2020	2021	
a	QUOTA STORICA	min 36% max 38%	min 32% max 34%	min 28% max 30%
b	QUOTA STANDARD PER STUDENTE IN CORSO	20%	22%	24%
c	QUOTA PREMIALE <small>(art. 60, comma 1, del d.l. del 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla l. 9 agosto 2013, n. 98), di cui:</small> • risultati della ricerca VQR • valutazione delle politiche di reclutamento • valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei	min 24%	min 26%	min 28%
		≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%
		20%	20%	20%
d	IMPORTO PEREQUATIVO	Min 1,5% MAX 3%	Min 1,5% MAX 3%	Min 1,5% MAX 3%
e	QUOTA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	1% (almeno €65 milioni)	1% (almeno €65 milioni)	1% (almeno €65 milioni)
f	QUOTA INTERVENTI PER GLI STUDENTI (Fondo giovani, Piani Orientamento e Tutorato, No Tax Area, studenti con disabilità, fondo borse post lauream)	min 4,5%	min 4,5%	min 4,5%
g	QUOTA ALTRI INTERVENTI SPECIFICI (Chiamate dirette, Piani straordinari docenti, Programma Montalcini, Consorzi, Accordi di programma, Interventi straordinari, Dipartimenti di Eccellenza)	MAX 12%	MAX 12%	MAX 12%
TOTALE STANZIAMENTO FFO		100%	100%	100%

▪ **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).** Relativamente alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) è opportuno ricordare che è in corso la valutazione per il prossimo quadriennio e che i risultati utilizzati nell'assegnazione del FFO 2020 riguardano la valutazione del periodo 2011-2014 nella quale l'Università della Tuscia si posizionò al 18esimo posto assoluto (su 61 atenei) e al primo posto in Italia nell'area 7 (Scienze agrarie e veterinarie). Sulla base dei risultati della VQR è stata compilata la lista dei 360 dipartimenti di eccellenza, che includeva ben quattro dei sei dipartimenti della nostra università. Tre sono stati tra i 180 dipartimenti finanziati, rendendo Unitus prima in Italia nel rapporto tra dipartimenti di eccellenza e totale dipartimenti.

▪ **Accreditamento Periodico.** L'Accreditamento periodico consiste nella verifica, da parte dell'ANVUR, tramite esame documentale a distanza e visite in loco, della persistenza dei requisiti che hanno condotto all'Accreditamento iniziale e del possesso di ulteriori requisiti di qualità, efficienza ed efficacia delle attività svolte, in relazione agli indicatori di Assicurazione della qualità.

L'Università della Tuscia è stata una delle prime università accreditate con Giudizio di accreditamento: PIENAMENTE SODDISFACENTE.



Si segnala la presenza del nostro Ateneo nei seguenti ranking:

▪ **THE World University Ranking e THE Rankings by subjects:** Nel ranking mondiale THE-World University Ranking 2021 (pubblicazione dati 2 settembre 2020) UNITUS è presente per la prima volta collocandosi nella top-600 degli Atenei mondiali e al 27° posto a livello italiano su 49 università incluse nel ranking. Rispetto ai diversi ambiti coinvolti nella valutazione, l'Ateneo della Tuscia si colloca nel top-25% degli Atenei migliori a livello mondiale per l'ambito "Citations". L'UNITUS si è inoltre classificata per la prima volta nella sua storia in due ranking disciplinari (THE Ranking by subjects) a livello mondiale per le aree di Ingegneria (Engineering) e Scienze della Vita (Life Sciences) collocandosi in entrambe nella fascia 301-400.



▪ **U-Multirank:** UNITUS è entrata nell'anno 2020 per la prima volta nella classifica internazionale U-Multirank (pubblicazione classifica 9 giugno 2020), ricevendo 4 valutazioni eccellenti ("A"), tre per l'attività di ricerca e una per il regional engagement e collocandosi al primo posto a livello nazionale - tra le 79 università italiane presenti in classifica - per il carattere interdisciplinare delle pubblicazioni.



▪ **ARWU:** UNITUS si colloca tra le prime 1000 università al mondo nell'edizione 2020 dell'Academic Ranking of World Universities (ARWU), classifica internazionale realizzata dallo Shanghai Ranking Consultancy e conferma, per il secondo anno consecutivo, la propria presenza tra i migliori atenei al mondo secondo ARWU. Inoltre, nei ranking per ambiti disciplinari, UNITUS si colloca nella fascia 151-200 in "Agricultural Science" e in "Food Science & Technology" e nella fascia 401-500 in "Ecology" ed "Environmental Science and Engineering" confermando così la qualità e la rilevanza delle proprie attività di ricerca e di collaborazione internazionale.



▪ **US News Best Global Ranking:** nell'ultima edizione del ranking US News (2021), che utilizza indicatori relativi sia alla performance nelle attività di ricerca che alla reputazione internazionale, UNITUS si colloca all' 885° posto (su oltre 1500 top universities considerate) e al 358° posto in Europa. Nelle classifiche di eccellenza disciplinare (subject ranking), UNITUS si colloca: al 130esimo posto tra le prime 250 università a livello mondiale nell'ambito disciplinare di 'Agricultural Sciences'; al 193esimo posto tra le prime 500 università a livello mondiale per "Plant and Animal Science" al 469esimo posto, tra le prime 500 università a livello mondiale per Environment e Ecology.



• **CWUR:** nell'edizione 2020/2021 del *ranking* CWUR (*Center for World University Rankings*), che classifica le università mondiali sulla base della qualità della ricerca (in termini di collocazione e citazioni delle pubblicazioni), qualità della didattica, delle posizioni professionali conseguite dai laureati e qualificazione del corpo docente, UNITUS si colloca tra le prime 1.300 università al mondo (top 6,5%) su circa ventimila università analizzate.

• **GREENMETRIC:** l'Università della Tuscia si è classificata 12° in Italia e 182° nel mondo nella classifica internazionale GreenMetric (edizione 2020), su un totale di 912 Atenei partecipanti e in competizione su tematiche di sostenibilità come infrastrutture, rifiuti, acque, mobilità, educazione ed energia. Si tratta del secondo anno di presenza per l'Ateneo della Tuscia che fa registrare un netto miglioramento rispetto al risultato già buono del 2019 (16° in Italia e 292° nel mondo).

• **Education Around:** Si tratta di un nuovo *ranking* disciplinare delle università italiane che, basandosi solo su dati del consorzio Almalaurea, ha analizzato nel 2021 le performance di tutte le 63 università italiane concentrando la valutazione su qualità della didattica ed esperienza degli studenti. Unitus è presente nella top-10 di quattro *ranking* disciplinari. Nei *ranking* disciplinari delle aree di Lettere e Filologia e di Agraria Unitus si posiziona al sesto posto, tenendo conto che l'area di Agraria include Scienze e Tecnologie Agrarie, Scienze e Tecnologie Alimentari e Scienze e tecnologie forestali e ambientali. Anche nell'area delle Scienze Politiche dell'Università della Tuscia entra nella *top ten*, con l'ottavo posto ottenuto dal corso di laurea in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali e il decimo posto complessivo di Ingegneria, che vanta anche il secondo posto nei giudizi e nell'esperienza degli studenti per Ingegneria.

Da un'analisi svolta dal gruppo di lavoro CRUI sui *ranking* internazionali², UNITUS risulta essere in seconda posizione a livello nazionale (insieme al Politecnico di Bari e dopo l'università di Udine) per la variazione positiva nel numero di presenze nei *ranking* ponendo a confronto il periodo 2017-2018 con il periodo 2019-2020. Più nello specifico, l'Università della Tuscia era presente in 3 *ranking* nel periodo 2017-2018, mentre la presenza è aumentata a 8 *ranking* nel periodo 2019-2020.

Analisi SWOT

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

PUNTI DI FORZA

Ateneo a misura di studente

Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali e attestata dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti *ranking* internazionali

Elevata soddisfazione sull'esperienza universitaria in Ateneo manifestata dagli studenti

Offerta di corsi internazionali e corsi professionalizzanti

Struttura organizzativa orientata a consolidare e potenziare le relazioni con gli *stakeholder*

Solidità patrimoniale e mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione

Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision* e ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*

Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica

Potenziamento del reclutamento del personale docente grazie ai tre Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo e ai Piani Straordinari

PUNTI DI DEBOLEZZA

Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio

Criticità nella acquisizione di CFU da parte degli studenti su alcuni corsi di studio

Risorse limitate per il finanziamento della ricerca di base

Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari dipartimenti

Carenza di personale dovuta all'alto numero di cessazioni e ai limiti di spesa sul reclutamento

Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio

Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppati

OPPORTUNITÀ

Trend crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale

Incremento del peso del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO

Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza

Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione

Finanziamento legato alla programmazione triennale 2021-2023

Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

MINACCE

Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al complesso sistema di finanziamento

Elevata concorrenza con gli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe per attrarre nuovi iscritti

Frammentazione del tessuto produttivo e scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Tuscia verso gli investimenti

Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città

Aleatorietà del contesto nazionale e internazionale dovuto alla pandemia

² [Le università nei ranking internazionali: il ruolo della CRUI](#)

AREE E STRATEGIE

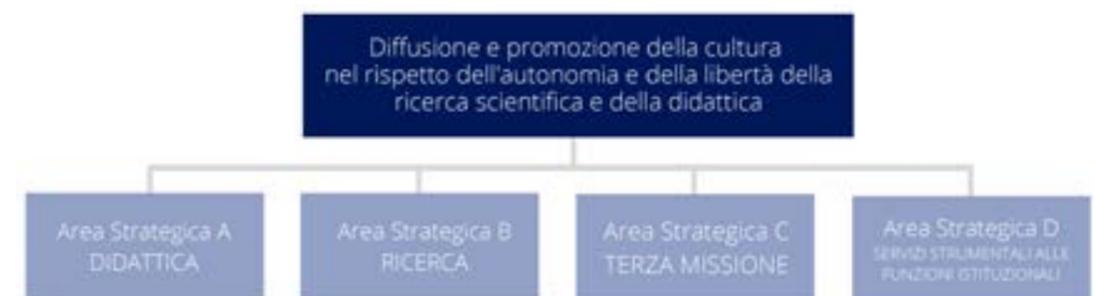


Le strategie definite nel presente Piano sulla base delle analisi sopraesposte sono in linea con quelle formulate negli anni passati per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle Linee Guida generali di Ateneo e delle Politiche di Ateneo per la programmazione didattica nonché dell'ultimo Piano Integrato della *Performance* e dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione sulla *Performance*. L'Università, come detto, assicura altresì l'integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D. Lgs. n. 150/2009 con la programmazione triennale di cui al D.M. 289/2021 del 25 marzo 2021 nonché con il ciclo del bilancio.

Il Piano Strategico 2022-2024 riguarda **4 aree strategiche**, individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo: Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi Strumentali alle Funzioni Istituzionali. 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 Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ed, in particolare delle Linee di indirizzo del MUR per la programmazione triennale 2021-2023, adottate con D.M. 25 marzo 2021, n. 289, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero.



La prospettiva generale: il Sistema integrato di Assicurazione della Qualità

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

La promozione della qualità in tutte le aree strategiche rappresenta obiettivo prioritario, trasversale a tutto il Piano.

L'Ateneo, infatti, intende la Qualità come un ampio contenitore semantico all'interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi Strumentali alle Funzioni Istituzionali) garantendo, altresì, una coerente integrazione con il ciclo del bilancio.

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità in tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, a partire dall'**accreditamento** delle sedi e dei corsi di studio, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'**ANVUR**, e proseguendo con la **Ricerca** e la **Terza Missione**; la qualità concerne anche le **funzioni strumentali**, che riguardano l'ordinamento, l'organizzazione, la gestione del personale, l'azione amministrativa e il sistema di contabilità. Si segnala una particolare attenzione sul fronte della spesa del personale, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del nostro Ateneo in una prospettiva pluriennale, oltre ad un forte presidio della legalità, del controllo di gestione e della qualità dei processi e dei servizi agli utenti.

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

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

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

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

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è attestata nella valutazione finale in sede di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio (D.M. 2 agosto 2017, n. 558) nel quale è stato riconosciuto il giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE - LIVELLO B.

Negli obiettivi strategici di Ateneo del presente Piano è stato inserito uno specifico obiettivo volto al miglioramento/mantenimento del predetto giudizio ministeriale, in occasione della prossima visita delle CEV, prevista nell'a.a. 2022/2023. Tra gli obiettivi operativi è previsto il miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento.

Didattica

La programmazione didattica rappresenta un importante momento strategico per la *governance* dell'Ateneo, vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

Il Decreto Ministeriale 25 marzo 2021, n. 289 che definisce la programmazione finanziaria 2021-2023 ed i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per gli anni 2021-2023, conferma questo andamento tendenziale assegnando al costo standard un peso crescente di anno in anno.

Se a questo si aggiunge che una parte della quota premiale (non superiore al 20%) è assegnata in base ad alcuni indicatori sulla didattica (cosiddetta "valorizzazione dell'autonomia responsabile"), valutati per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni Ateneo e per il 50% in base ai miglioramenti dell'Ateneo rispetto all'anno precedente, è evidente come il peso di questa area sia determinante per le *performance* dell'Ateneo.

Il calcolo per l'attribuzione del FFO nel periodo 2021-2023 sarà effettuato sulla base del numero di **studenti regolari** entro il primo anno fuori corso, in regola con la contribuzione, e sarà dunque il risultato delle politiche deliberate dagli Organi di governo ed attuate dai Dipartimenti e dall'Amministrazione nel periodo di riferimento.

Si spiega così l'insistenza e l'attenzione degli Organi di governo sulle strategie per rafforzare l'**attrattività dei corsi di studio**, anche allargando i confini del bacino studentesco. Un calo o un semplice rallentamento del *trend* positivo ha ripercussioni economiche anche molto significative sul finanziamento; occorre, pertanto, mantenere sempre alta l'attenzione di tutte le componenti della comunità accademica sulle politiche rivolte agli studenti e al miglioramento delle performance didattiche.

I dati delle **iscrizioni** relative all'anno accademico 2019/2020 hanno segnalato un aumento del numero complessivo degli iscritti dopo il calo dello scorso anno e per il 2020/2021 i valori sono in ulteriore crescita rispetto a quelli dell'anno precedente, crescita prevalentemente dovuta ad un aumento significativo degli iscritti al I anno ai corsi di laurea triennali e magistrali.

Il *trend* positivo conferma l'opportunità di una progettazione delle future offerte formative basata su scelte coraggiose, finalizzate all'attivazione di corsi di studio in linea con le competenze dell'Ateneo e con elevate capacità attrattive e alla revi-

sione di quei corsi di studio che nel tempo non hanno dimostrato una sufficiente capacità di generare domanda di formazione.

Occorrono idee e proposte innovative e interdisciplinari, sia in ambito umanistico che tecnico-scientifico, sulla stregua dei tre corsi di laurea attivati per l'a.a. 2021/2022, ed una revisione di alcuni corsi di studio in sofferenza ormai da molti anni.

Sotto questo profilo, è auspicabile, pertanto, anche da parte del corpo docente, un atteggiamento attento e responsabile in linea con le strategie complessive della didattica d'Ateneo.

Infatti, le strategie di Ateneo per la ripartizione delle risorse tra le strutture sono già fortemente collegate ai risultati della formazione, in quanto tendenzialmente "ribaltano" i parametri del FFO sulla valutazione delle prestazioni dei corsi di studio. L'obiettivo è quello di stimolare le strutture didattiche a seguire comportamenti virtuosi, valorizzando i meritevoli e coloro che più contribuiscono alle prestazioni positive.

Ed è necessario indirizzare i corsi di studio sempre più verso le richieste del mondo del lavoro, migliorando i corsi esistenti o progettandone di nuovi. In questo contesto sarà opportuno promuovere l'attivazione di nuovi **corsi di studio internazionali** ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, proseguendo il lavoro avviato con l'attivazione del corso di laurea magistrale internazionale in "Security and Human Rights" (LM-90) e la trasformazione dell'ordinamento didattico del corso di laurea magistrale in "Economia circolare", Classe LM-76, erogato in lingua italiana, nel corso internazionale in "Circular Economy", erogato interamente in lingua inglese, presso il polo di Civitavecchia. Questa strategia, basata sulla valorizzazione delle competenze di natura internazionale presenti nel corpo docente, permette di attrarre studenti stranieri qualificati. Questo non solo può aumentare la dimensione del corpo studentesco, ma permette di sviluppare un ambiente internazionale con vantaggi anche per gli studenti italiani che possono rafforzare il processo di "internationalization at home" e invogliarli a svolgere periodi di studio, eventualmente blended, all'estero.

Importante sarà anche il contributo dei **corsi di laurea ad orientamento professionale**, anche alla luce della recente definizione delle nuove classi per professioni tecniche per l'edilizia e il territorio (LP-01), professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali (LP-02), professioni tecniche industriali e dell'informazione (LP-03) di cui al Decreto Ministeriale 12 agosto 2020, n. 446 e delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che riserva un capitolo a questo specifico tema. La nostra università è stata la prima in Italia ad attivare un corso di laurea professionalizzante in ambito agrario e deve sfruttare questo vantaggio competitivo per rafforzare la *leadership* regionale e nazionale in ambito ambientale e agroalimentare.

Gli obiettivi dell'Ateneo, dunque, devono tendere, coerentemente con quelli già individuati negli anni passati, al miglioramento continuo della capacità attrattiva dell'offerta formativa dell'Ateneo e al conseguente incremento del numero di iscritti e immatricolati, con particolare attenzione al numero di studenti regolari

entro il primo anno fuori corso, in regola con la contribuzione. In questo contesto occorre fare particolare attenzione ai **tassi di abbandono** e al **numero medio di CFU acquisiti** dagli studenti, in calo questo anno accademico anche in correlazione con le conseguenze della pandemia.

Occorre, altresì, mirare a preservare e, se possibile, a migliorare, gli alti livelli di **soddisfazione** degli studenti e dei laureati per qualità dei docenti e dei corsi di studio dell'Ateneo, che rappresentano uno dei punti di forza dell'Ateneo in grado di garantire attrattività all'offerta formativa. Secondo l'indagine Almalaurea 2021 la percentuale dei laureati che si dice molto soddisfatto per il corso di studio frequentato sale al 93%, in crescita rispetto all'indagine dello scorso anno e quasi 3 punti sopra alla media della Regione Lazio. E sono oltre 94 su 100 i laureati che si dichiarano soddisfatti del rapporto che hanno avuto con i docenti durante il loro percorso di studi all'Università della Tuscia.

Vanno proseguite e rafforzate le attività di **orientamento e promozione** presso le scuole, per far meglio conoscere l'Università, con particolare riferimento all'esterno della Regione Lazio e all'estero.

Parallelamente a questi obiettivi va proseguito il lavoro avviato lo scorso anno per migliorare la **dimensione internazionale** dell'Ateneo. Attenzione dovrà essere data al conseguimento di CFU all'estero nell'ambito dei progetti di internazionalizzazione (es. Erasmus), da parte degli studenti iscritti ai corsi di studio, attraverso la definizione di accordi internazionali di mobilità strutturata che diano luogo a titoli doppi o congiunti o percorsi di mobilità breve. Analogamente, si dovrà continuare a sostenere l'attrattività di studenti esteri in mobilità breve attraverso l'erogazione di insegnamenti in lingua straniera e la preparazione di ulteriori materiali didattici di supporto, anche multimediali, in lingua straniera.

Al fine di favorire una migliore visibilità esterna dell'Ateneo, anche in funzione di una maggiore attenzione da parte del mercato del lavoro, sarà necessario ripensare l'uso delle metodologie e degli **strumenti didattici innovativi** sviluppati a seguito della pandemia. Ciò, non solo per sfruttare le opportunità offerte sull'esperienza formativa a distanza, per esempio nell'ambito degli studenti lavoratori, stranieri e in condizioni di disagio, ma anche e soprattutto per valorizzarne l'utilizzo nella didattica in presenza.

La pandemia ha prodotto un cambiamento radicale nella fruizione della didattica e dei servizi da parte degli studenti: il numero di studenti presenti in aula nel secondo semestre di questo anno, con la didattica in modalità mista, è stato particolarmente basso. Pertanto, occorre una strategia che consenta di valorizzare questo patrimonio tecnologico attraverso innovazioni nell'insegnamento e nella progettazione dei servizi, ma al tempo stesso riporti i giovani a frequentare gli spazi della nostra Università.

Tenuto conto che la durata dell'accreditamento ministeriale delle sedi dell'Ateneo è di cinque anni (a.a. 2017/2018-2021/2022) e dei corsi di studio è di tre anni accademici, ossia fino all' a.a. 2019/2020, si dovrà rafforzare il **Sistema di Assicurazione della Qualità**, evitando che riemergano le criticità evidenziate nello scorso rapporto dell'Anvur e facendo tesoro delle raccomandazioni espresse in

occasione dell'accreditamento dei corsi di studio di nuova istituzione.

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli **spazi per la didattica**, anche in virtù delle politiche di investimento dell'Ateneo con numerosi interventi in corso: le nuove aule previste attraverso il recupero edilizio delle ex Caserme di Palmanova e la realizzazione di ulteriori aule per la didattica presso il Polo di Rieti.



Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla **VQR**, per via dell'impatto sull'erogazione del FFO. Si tiene conto, inoltre, dei parametri di **autonomia responsabile**, che impattano sulla quota premiale del FFO, e dell'importanza di migliorare la capacità di **attrazione fondi** e di **trasferimento tecnologico** dell'Ateneo.

Il Decreto Ministeriale n. 289/2021, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per il triennio 2021-2023, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2022 sarà il terzo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione, in attesa degli esiti della valutazione 2015-2019, per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni e migliorarlo, attraverso il coinvolgimento della Commissione Ricerca, al fine di arrivare pronti per la prossima valutazione VQR. In questo modo l'Ateneo potrà mirare al miglioramento continuo delle *performance* di ricerca.

Sarà necessario monitorare gli effetti della **ristrutturazione organizzativa** recentemente definita dal Direttore Generale, del sistema di monitoraggio dei progetti di ricerca recentemente attivato dall'Ateneo e delle novità regolamentari approvate dagli Organi nella prima metà del 2021. Si dovrà anche consolidare la mappatura e la diffusione dei risultati della ricerca dell'Ateneo avviata nel 2020, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un supporto sempre migliore ai Centri di Spesa 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 e internazionali**, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. L'attività di supporto, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership* avviata nel 2020, dovrà essere affiancata da un supporto anche nella rendicontazione dei progetti. Sotto questo profilo, si dovrà continuare nel lavoro avviato nel 2020 per stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra, attraverso un continuo miglioramento, attraverso uno *staff* specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i *partner*, coinvolgimento del personale di ricerca e 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 e il mondo del lavoro più in generale, potenziando l'intersectorialità, l'interdisciplinarietà e, allo stesso tempo, il carattere industriale dei dottorati. Decisivo sarà il ruolo dell'internazionalizzazione, soprattutto dopo le difficoltà incontrate negli ultimi due anni a causa della

pandemia da Covid-19. A tal proposito, dovrebbero vedersi i frutti delle attività svolte, dal punto di vista regolamentare, da molti dottorati di ricerca che favoriscono sia l'attrattività verso candidati stranieri che la mobilità internazionale dei dottorandi con esperienze di alta qualità dei dottorandi di ricerca. Questo non solo migliorerà i corrispondenti indicatori ministeriali che impattano sul FFO, ma permetterà di incrementare la rete di relazioni dell'Ateneo e, quindi, anche la competitività internazionale.

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli **spazi per la ricerca**, anche in virtù delle politiche di investimento dell'Ateneo con numerosi interventi in corso: gli uffici per i docenti e gli spazi per la Ricerca e la Terza Missione attraverso il recupero edilizio delle ex Caserme di Palmanova, la riqualificazione energetica del Campus RIELLO, l'ampliamento degli spazi per la ricerca presso il CISMAR di Tarquinia e la realizzazione dei laboratori di ricerca in ambito agro-alimentare presso il Polo di Rieti.



Terza Missione

L'Università della Tuscia è il motore per la crescita e il miglioramento culturale e tecnologico del territorio che la ospita e la sua funzione socio-economica è fondamentale, al pari di quella formativa e scientifica.

È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato nel fare rete con le **Istituzioni del territorio**, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la

promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione, sul modello di quelli di lunga data stabiliti con la Scuola Sottoufficiali dell'Esercito e la Scuola Marescialli dell'Aeronautica e di quelli recentemente stipulati con la ASL, il Tribunale e la Procura della Repubblica, le associazioni di imprese e gli ordini professionali. Ma sarà indispensabile anche rafforzare il legame con le istituzioni nazionali, sovranazionali e internazionali, sull'esempio delle convenzioni recentemente stipulate con il Corpo della Guardia di Finanza, Roma Città Metropolitana e Agenzia delle Entrate.

Sarà opportuno rafforzare **i legami con le realtà sociali e produttive della Tuscia**, valorizzando il patrimonio storico-artistico, i risultati della ricerca e promuovendo il trasferimento tecnologico. Il nostro Ateneo deve essere presente, attivo e propositivo in quei consessi dove si decide il futuro educativo, formativo, scientifico e tecnologico a livello regionale, nazionale, europeo e internazionale. In questo contesto, sarà fondamentale la sinergia con le altre università e gli enti di ricerca regionali, con le Istituzioni scientifiche e culturali, per condividere i programmi a medio e lungo termine, le infrastrutture e gli investimenti nelle grandi attrezzature. In particolare, occorre intervenire sugli investimenti in ricerca dei fondi strutturali europei e sulle politiche in tema di diritto allo studio, soprattutto in virtù della recente approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

È importante anche che la nostra Università continui a farsi promotrice di **iniziative culturali ed educative** nei confronti della popolazione locale, sull'esempio del Festival della Scienza e della Ricerca che si ripete dal 2016 ed è un'occasione di divulgazione e comunicazione scientifica per far conoscere alla cittadinanza, con particolare attenzione alle scuole (docenti e studenti/esse) ed alle/ai giovani in generale, risultati e metodi della ricerca e della scienza e per far incontrare ricercatori e ricercatrici che lavorano in diversi campi sia nell'Università della Tuscia che in altre università, enti di ricerca, ed aziende italiane.

Dovremo anche spingere i nostri ragazzi a partecipare a progetti studenteschi nazionali ed internazionali, che consentano loro di confrontarsi con il resto del mondo, così da verificare l'elevato livello della preparazione ricevuta all'Università della Tuscia ed aumentare il prestigio e la riconoscibilità dell'Ateneo nel mondo. Quest'ultimo obiettivo si lega con quelli dell'internazionalizzazione della didattica che prevedono, in collaborazione con qualificati Atenei stranieri, lo sviluppo di *Summer* e *Winter School* su temi rilevanti culturalmente e socialmente.

Per favorire l'integrazione dell'università con la società, dobbiamo valorizzare le nostre competenze e strutture e, laddove possibile, metterle al servizio della comunità con un progetto organico ed organizzato. Ci si riferisce, per esempio, al supporto che l'Ateneo fornisce alle Istituzioni locali sui temi del diritto e dell'economia e sulle politiche agricole e forestali, al coinvolgimento della popolazione nelle manifestazioni che si svolgono nel nostro Ateneo, all'apertura dell'Orto Botanico e del Sistema Museale di Ateneo alle scuole, alla valorizzazione dei prodotti dell'Azienda Agraria, alla stagione concertistica di Ateneo, proposta artistica unica nella provin-

cia di Viterbo.

In riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro, a livello nazionale, il quadro economico attuale è molto critico e incerto e le difficoltà connesse alle prospettive occupazionali dei giovani sono aumentate a seguito della pandemia da Covid-19.

Una lettura attenta dei recenti dati diffusi dall'indagine Almalaurea relativi al 2020 dimostra che i nostri laureati trovano **occupazione** in tempi ragionevoli, non dissimili comunque da quanto accade per atenei del medesimo contesto geografico e socioeconomico, con alcune punte di eccellenza e alcune criticità, nonostante il nostro Ateneo viva in un contesto territoriale che offre ridotte opportunità di lavoro, con un sistema produttivo frammentato e ancora poco sviluppato, costituito da imprese che spesso operano nei settori dell'economia tradizionale più soggetti alla crisi.

Complessivamente, a un anno dalla laurea, 10 classi di laurea sulle 14 presenti nell'Ateneo della Tuscia, presentano tassi di occupazioni superiori alla media Nazionale. I tassi di occupazione più elevati si registrano per Scienze e Tecnologie Forestali (100% di occupati a un anno dalla laurea), Scienze e Tecnologie Alimentari (86%), Ingegneria meccanica (83%), Amministrazione finanza e controllo (82%), Lingue e letterature moderne (80% contro una media nazionale del 58%) e Biotecnologie Agrarie (77% contro una media nazionale del 66%). Il 100% dei laureati in *Marketing* e Qualità lavora dopo 3 anni dal conseguimento del titolo. Infine, il 100% dei laureati in Scienze e Tecnologie Agrarie, il 94% dei laureati in Biologia e l'89% dei laureati in Archeologia hanno trovato un lavoro stabile a 5 anni dalla laurea.

Il *placement* si fonda sulla qualità dei corsi di studio e sull'aggiornamento continuo dei contenuti formativi, specie per fornire quegli strumenti che consentiranno ai nostri laureati di rispondere alle esigenze di un mondo del lavoro che cambia rapidamente. Però è altrettanto importante il monitoraggio costante della domanda di competenze e dei profili professionali richiesti. Abbiamo a disposizione tantissimi dati, sia tramite Almalaurea sia attraverso le numerose iniziative portate avanti con le altre università del Lazio negli ultimi anni, ma occorre uno sforzo ulteriore per elaborare questi dati e renderli fruibili alla comunità del nostro Ateneo.

È anche indispensabile potenziare i servizi di *job placement*, sfruttando ed arricchendo la rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo e dai singoli docenti negli ultimi anni a livello regionale, nazionale ed internazionale e cercando di cogliere le opportunità offerte nell'ambito dei Fondi Strutturali Europei, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal Ministero del Lavoro. Dovremo individuare nuove modalità di avvicinamento al lavoro e sviluppare le numerose iniziative già intraprese, che hanno favorito la nascita di opportunità come "Porta Futuro" e la stipula di accordi quadro e convenzioni con ordini professionali, enti pubblici, imprese locali, nazionali ed internazionali.

Dovremo lavorare per aumentare l'offerta di *stage* e tirocini presso le im-

prese, italiane e straniere, soprattutto per le lauree magistrali, affinché i nostri laureati si collochino rapidamente sul mercato del lavoro.

E dobbiamo proseguire nel lavoro avviato per fornire sostegno ai laureati, prepararli meglio al mondo del lavoro, prevedendo attività didattiche sulla preparazione del curriculum, sull'approccio ai colloqui di lavoro, sulle diverse modalità comunicative, sull'imprenditorialità come attività formative curriculari e/o come attività didattiche *post-lauream*.

Occorre sostenere e migliorare il settore della realizzazione di **brevetti**, che, seppure in crescita, è ancora poco sviluppato, più per una questione culturale che per carenza di idee. È perciò indispensabile sensibilizzare e formare ricercatori e professori in questo ambito ed individuare forme di incentivazione e di cofinanziamento nel deposito di brevetti. Va anche aggiornato il nostro regolamento sui brevetti, soprattutto per quanto riguarda il deposito di quelli internazionali.

Anche la promozione di **spin-off** è importante, sia per l'Ateneo sia per il territorio, e ciò richiede un potenziamento del supporto logistico e amministrativo in collaborazione con i vari livelli istituzionali e le altre università del Lazio. La sfida è creare un ecosistema che favorisca la nascita di *startup* e di *spin-off*, seguendo l'esempio dei distretti di innovazione tecnologica più avanzati al mondo.

Un altro aspetto su cui ci dovremo misurare è il rapporto con i nostri ex-alunni, valorizzando l'associazione "**Alumni dell'Università della Tuscia**" recentemente costituita, che sta creando una vera e propria rete operativa di nostri laureati, che sono i migliori testimoni dell'efficacia e della qualità di un Ateneo: condividere con loro il futuro della nostra università recherà grandi benefici nel medio-lungo termine. La diffusione degli ex-alunni nel mondo del lavoro contribuirà a migliorare il *placement* dei giovani che usciranno con un titolo dalla nostra sede e porterà risorse per attivare progetti e borse di studio. In questo ambito una attenzione specifica dovrà essere data agli *ex-alumni* che hanno trovato occupazione in campo internazionale. Il senso di appartenenza, l'orgoglio e la testimonianza degli ex-alunni concorrerà grandemente a far conoscere e ad affermare il prestigio dell'Università in Italia e all'estero.



Il nostro Ateneo, malgrado la giovane età, gode di una precisa caratterizzazione fortemente orientata alla **sostenibilità ambientale**, alla valorizzazione e alla salvaguardia del territorio e delle biodiversità. Sono temi sui quali abbiamo una grande visibilità anche a livello internazionale. Per questo occorre accrescere il nostro impegno “*ad orientare le ... attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata*”, in linea con la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile di cui facciamo parte, e la nostra “*volontà di promuovere un’economia globale sostenibile*”, in accordo con il *Global Compact* delle Nazioni Unite, di cui siamo membri insieme a pochissime altre università italiane.

Dobbiamo dare l’esempio, proseguendo nella promozione di azioni volte a contenere il consumo di risorse primarie, come acqua ed energia, e ridurre l’impatto ambientale e climalterante del nostro Ateneo: eliminazione della plastica monouso, proseguendo il lavoro avviato con l’installazione di erogatori di acqua potabile e la distribuzione di borracce agli studenti, controllo e monitoraggio dei consumi energetici ed idrici, programmazione di possibili investimenti mirati alla razionalizzazione ambientale, promozione di campagne e iniziative a favore dell’ambiente e della biodiversità.

E dobbiamo proseguire nel lavoro avviato nell’ambito della mobilità sostenibile. La collaborazione con le istituzioni locali per la realizzazione di un’infrastruttura di ricarica elettrica nella città di Viterbo dovrà essere la prima di una serie di iniziative che riducano l’impatto ambientale e al tempo stesso migliorino i servizi al personale e agli studenti, come *car-sharing* e *bike-sharing*, la promozione di percorsi pedonali e dell’utilizzo della bicicletta, anche a pedalata assistita. L’obiettivo è diventare un riferimento nella tutela dell’ambiente. Spetta all’università ricoprire questo ruolo in quanto sede principe dell’educazione delle future generazioni.

Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell’**equilibrio economico e finanziario**, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio.

Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell’Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Particolare attenzione va sempre 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, Manuale delle procedure, contratti collettivi nazionali, Codice etico e di comportamento.

Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa nonché di aggiornamento e miglioramento delle procedure amministrative, al fine di mettere l’Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Inoltre, lo sviluppo del **controllo di gestione** dell’Ateneo, recentemente consolidato con una riorganizzazione degli uffici predisposta dal Direttore Generale, sarà finalizzato anche a migliorare l’efficienza (intesa soprattutto come tempestività) del ciclo di Programmazione e Controllo, ma anche l’“efficacia” per il processo decisionale degli Organi di Vertice (intesa soprattutto come leggibilità dei *reports* a loro destinati). Fra le prime iniziative vi è quella di miglioramento dei report di monitoraggio della liquidità, in conformità con la normativa interna, sia a livello di Ateneo che dei singoli Centri di Spesa.

Per supportare l’aumento di attrattività degli studenti e il miglioramento dell’immagine dell’Ateneo, il grande processo di digitalizzazione realizzato durante la pandemia ha offerto nuove opportunità di **orientamento e comunicazione**.



Recentemente gli Organi di governo hanno approvato il Piano di Comunicazione 2021-2023, una novità per il nostro Ateneo. Si tratta di un documento di programmazione, curato dall’Ufficio Comunicazione e Orientamento con la supervisione del Delegato del Rettore per la Comunicazione e la Promozione dell’Immagine di Ateneo, che rappresenta lo strumento di raccordo tra la comunicazione interna alla comunità accademica ed esterna dell’Ateneo per promuovere l’Università

facendo conoscere i propri punti di forza ed i numerosi servizi offerti. Il Piano sintetizza le strategie e le attività di comunicazione messe in atto per il raggiungimento di obiettivi specifici legati alle funzioni istituzionali, che contribuiscono a garantire la diffusione della cultura della trasparenza, il perseguimento della qualità e della semplificazione; lo scopo è quello di rendere più efficienti le attività di comunicazione interna ed esterna (nazionale e internazionale) dell'Ateneo, attraverso una programmazione che tenga conto dei principali destinatari e *stakeholder* e dei mezzi di comunicazione utilizzati, in linea con il *budget* previsto e mediante un costante monitoraggio volto a verificare l'efficacia delle azioni intraprese e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Sul versante dei **servizi digitali** va proseguito il processo di digitalizzazione, con il superamento delle criticità riscontrate negli anni precedenti. Si proseguirà nel lavoro di progressiva sostituzione degli attuali servizi web, con nuovi servizi votati ad una più facile consultazione, chiarezza del messaggio e migliore accessibilità con diverse tipologie di *device*.

Proseguendo il miglioramento già intrapreso delle capacità di difesa e resilienza dell'infrastruttura IT, anche sotto il profilo della sicurezza, l'Ateneo si propone di rafforzare ed ampliare, con soluzioni *on-premise*, i servizi erogati sia a beneficio della didattica che del funzionamento degli Uffici sempre in continuità e integrazione con le soluzioni in *cloud* in uso che potranno essere, eventualmente, razionalizzate.

Sul fronte dei **servizi agli studenti**, occorre prima di tutto puntare su un rafforzamento del diritto allo studio e della tutela degli studenti in situazioni di disagio, a maggior ragione dopo la pandemia Covid-19, e confermare l'utilizzo del *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio e collaborazioni studentesche in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione degli studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, bilancio integrato, sistemi di valutazione, mobilità, *e-learning*, biblioteche, disabilità, orto botanico etc.).

Anche in ambito **inclusione ed equità**, il nostro Ateneo ha bisogno di crescere. Innanzitutto è necessario investire per garantire sempre la piena accessibilità alle strutture per gli studenti disabili, che devono poter usufruire di tutti gli spazi dell'Ateneo. Dovremo anche intensificare le azioni necessarie ad assicurare pari condizioni nel diritto allo studio, superando gli ostacoli di ordine didattico e pratico che possano limitare l'inserimento degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento nel mondo universitario e programmando investimenti per dotare le aule di sistemi di registrazione e di didattica multimediale, proseguendo il percorso avviato con le numerose iniziative messe in atto in questo ambito e sfruttando il grande avanzamento tecnologico nella didattica multimediale fatto durante la pandemia. Occorre anche favorire incontri dedicati del personale tecnico-amministrativo, dei docenti e degli studenti tutor con esperti e migliorare le linee guida di recente emanazione, allo scopo di rafforzare le competenze in questo ambito di tutto il personale dell'Ateneo.



Infine, sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di **valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo**. La forza del nostro Ateneo sta, infatti, nella qualità del lavoro dei membri della nostra comunità, professori, ricercatori, dirigenti, personale tecnico-amministrativo, assegnisti di ricerca, personale a contratto, che devono sentirsi motivati ad investire le loro energie nell'attività didattica, nella ricerca di qualità e nella gestione quotidiana del lavoro.

Come già affermato, la gestione partecipata dell'Ateneo deve essere mantenuta e possibilmente rafforzata cercando di migliorare il rapporto di stretta collaborazione tra tutte le strutture di Ateneo. Dobbiamo aumentare il **coinvolgimento** del personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo nei processi decisionali, ascoltarne i suggerimenti, offrire a tutti la possibilità di avere voce. Ma dobbiamo anche avere il coraggio di decidere, in tempi congrui e coerenti con il mondo che ci circonda, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità.

La sfida è identificare i processi, con particolare attenzione a quelli ad alto e medio rischio, e su questi stabilire procedure omogenee tra Centri di spesa e tempistiche certe, individuare compiti precisi e responsabilità puntuali, valorizzare le persone, commisurando il ruolo con la professionalità, promuovendo la formazione continua e incitando alla creatività e all'innovazione. Ma è fondamentale anche trasmettere rigore nel rispetto delle regole e intervenire con decisione laddove si riscontrino comportamenti scorretti e utilitaristici. Questa è l'unica via per migliorare il senso di appartenenza, per favorire il sentimento di comunità e la volontà di fare squadra, per affrontare i problemi in maniera coordinata e compatta.

Il ruolo del personale dirigente e tecnico-amministrativo nella fase attuale rappresenta una componente fondamentale e l'ossatura indispensabile per garantire la legittimità dell'azione amministrativa e, al contempo, la migliore erogazione dei servizi nel rispetto di standard di qualità e di principi di trasparenza, efficacia ed efficienza.

È fondamentale valorizzare le migliori prestazioni del personale correlando alle migliori valutazioni una adeguata retribuzione e gratificazione, cogliendo l'opportunità offerta dalla recente normativa in materia di trattamento accessorio che consente, in presenza di specifici presupposti, di superare i limiti di finanza pubblica sui Fondi previsti dal CCNL.

Anche i ricercatori e i professori devono essere consapevoli del loro ruolo determinante nei processi amministrativi e i docenti che si rendono disponibili ad assumere incarichi di gestione e coordinamento dovranno essere opportunamente formati per il corretto svolgimento di queste funzioni ed incentivati.

Ogni singolo membro della nostra comunità, a prescindere dalla qualifica, deve sentire l'esigenza di risolvere qualsiasi problema, sia esso dell'Istituzione o degli studenti. Nessun compito potrà essere considerato troppo semplice o svilente, perché tutti i compiti sono importanti quando necessari.

Anche il livello di **benessere** nel lavoro ha un ruolo fondamentale, per cui dovremo prestare particolare attenzione al *welfare* confermando le iniziative già introdotte a favore del personale ed aggiungendone di nuove, con particolare attenzione alle fasce più deboli e alle situazioni di disagio.

Da qui l'importanza di diffondere atteggiamenti e mentalità positivi come incentivo alla produttività e favorire i momenti ricreativi e di condivisione, che non rappresentano un ostacolo alla concentrazione, ma anzi migliorano il rendimento lavorativo.



OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI 2022-2024

Di seguito sono riportati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi del Piano strategico con rispettivi indicatori e l'associazione ad alcuni degli obiettivi dello sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDGs) cui i singoli obiettivi di Ateneo contribuiscono. Il *Target* sarà fissato a valle dell'approvazione dei Piani strategici di Dipartimento, previo confronto con gli Organi di Governo.

Area Strategica A - Didattica

S: strategico
O: operativo

TIPO	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
S	 A1	Aumento studenti regolari	A1_a	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse
O	 A1.1	Miglioramento capacità attrattiva dei corsi di studio	A1.1_a	Numero di iscritti al I anno
			A1.2_a	Numero medio di CFU per studente
O	 A1.2	Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	A1.2_b	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a. precedente
			A1.2_c	Rapporto studenti regolari CSTD/studenti non regolari
O	 A1.3	Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	A1.3_a	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)
O	 A1.4	Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	A1.4_a	% riduzione proporzione docenze a contratto su totale docenze di Ateneo
O	 A1.5	Aumento e/o riqualificazione spazi didattici	A1.5_a	% di incremento e/o di riqualificazione dei m ² disponibili per attività didattica e/o n. di spazi riqualificati
O	 A1.6	Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale	A1.6_a	Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati
S	 A2	Attrazione di studenti stranieri iscritti	A2_a	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti
O	 A2.1	Miglioramento livello internazionale nella didattica	A2.1_a	Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita
			A2.1_b	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>
O	 A2.2	Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	A2.2_a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti rispetto al totale CFU conseguiti
O	 A2.3	Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	A2.3_a	Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico
			A2.3_b	Numero di doppi diploma/semestri congiunti
			A2.3_c	Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, n. 6
			A2.3_d	Proporzione di studenti immatricolati a corsi di studio "internazionali"
S	 A3	Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	A3_a	Giudizio accreditamento ministeriale
O	 A3.1	Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento	A3.1_a	Realizzazione e monitoraggio del piano di azioni definito dal Presidio di Qualità e condiviso con la <i>governance</i>

Area Strategica B - Ricerca

S: strategico
O: operativo

TIPO	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
S	 B1	Miglioramento della Ricerca	B1_a	Miglioramento performance rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO
O	  B1.1	Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	B1.1_a	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi
O	 B1.2	Aumento spazi ricerca (inclusi studi docenti)	B1.2_a	Spazi (m ²) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo
O	  B1.3	Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	B1.3_a B1.3_b	Proporzione dei dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero Numero di progetti presentati su bando competitivo
O	   B1.4	Rafforzamento dell'alta formazione	B1.4_a B1.4_b	Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio Numero di corsi di dottorato industriale ai sensi del D.M. 45/2013 e delle Linee Guida del 1° febbraio 2019, n. 3315

Area Strategica C - Terza Missione

S: strategico
O: operativo

TIPO	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
S	  C1	Miglioramento della Terza Missione	C1_a	Numero di attività di Terza Missione secondo le categorie individuate dall'ultimo bando VQR
O	  C1.1	Rafforzamento servizi all'esterno	C1.1_a C1.1_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi Numero convenzioni con enti esterni all'ateneo finalizzate alla ricerca, al trasferimento tecnologico, alla formazione continua, alla collaborazione sociale, ambientale ecc.
O	  C1.2	Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	C1.2_a C1.2_b	Numero di brevetti di titolarità/contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s. Numero di Spin-off
O	 C1.3	Valorizzazione patrimonio culturale	C1.3_a	Numero scavi archeologici attivi + Numero collezioni museali gestite dall'Ateneo
S	   C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo	C2_a	Redazione Bilancio Integrato UNITUS (SI/NO)
O	   C2.1	Promozione progetti, iniziative e azioni	C2.1_a	Numero di progetti, iniziative e azioni
O	 C2.2	Redazione Bilancio di Genere	C2.2_a	Redazione Bilancio di Genere (SI/NO)
S	 C3	Potenziamento placement	C3_a	Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinare
O	 C3.1	Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	C3.1_a C3.1_b	Numero studenti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento + numero studenti che hanno svolto attività di tirocinio post-lauream nell'anno di riferimento Soddisfazione di enti e imprese coinvolti nelle attività progettuali

Area Strategica D - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

S: strategico
O: operativo

TIPO	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
S	D1	Sostenibilità economico-finanziaria	D1_a	Indicatori di sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013
O	D1.1	Riduzione spese di personale	D1.1_a	Rapporto tra spese di personale e totale entrate (FFO e TASSE)
S	D2	Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro	D2_a	Grado di soddisfazione - risposte positive (decisamente sì e più sì che no)
S	D3	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	D3_a	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi
O	D3.1	Consolidamento attività di <i>audit</i> interno	D3.1_a	Numero di <i>audit</i> interni effettuati
S	D4	Miglioramento servizi agli studenti	D4_a	Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti
O	D4.1	Miglioramento servizi informatici e di rete	D4.1_a	Grado di soddisfazione studenti per i servizi erogati - Proporzione di giudizi positivi (decisamente sì + più sì che no) sui servizi offerti
O	D4.2	Miglioramento accessibilità, equità e inclusione	D4.2_a	Numero di iniziative di accessibilità, equità e inclusione

Legenda sui SDGs selezionati



Salute e benessere

Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età



Istruzione di qualità

Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti



Parità di genere

Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze



Lavoro dignitoso e crescita economica

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti



Imprese, innovazione e infrastrutture

Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile



Città e comunità sostenibili

Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili



Pace, giustizia e Istituzioni solide

Pace, giustizia e istituzioni forti



Partnership per gli obiettivi

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

RISORSE

Come si preannunciava nei paragrafi precedenti, la programmazione delle strategie e il ciclo della *performance* sono strettamente correlati ed integrati con il ciclo del bilancio.

Pertanto, è stata prevista, come previsto dal D. Lgs. n. 74/2017, una modalità di raccordo ed integrazione tra programmazione strategica e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di *budget*, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

La perfetta coerenza tra i due cicli consente di pianificare gli obiettivi di Ateneo in modo corretto allocando le risorse necessarie per attuare gli obiettivi.

L'Ateneo, riguardo a tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nei precedenti esercizi. Il processo fa riferimento all'albero della performance che, secondo una logica di *cascading*, si snoda dagli obiettivi strategici (Linee guida del Rettore) in obiettivi operativi e, a scendere, negli obiettivi individuali ed organizzativi delle strutture dell'Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso alcune elaborazioni, predisposte secondo le "missioni/programmi" previste dal D.I. 21/2014.

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

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici della programmazione e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 2 - Ripartizione risorse per missioni

MISSIONE	PROGRAMMA	OBIETTIVI STRATEGICI	STANZIAMENTI ¹
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	€ 22.166.500,00
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base Ricerca scientifica e tecnologica applicata	1. Miglioramento della ricerca	€ 21.528.325,00
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico Servizi e affari generali per le amministrazioni	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4. Miglioramento servizi agli studenti	€ 8.390.398,00

¹ Focus anno 2020

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

Nella esposizione dei dati si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (*budget* economico) da quelle per investimento (*budget* degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziarle.

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

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

Le Tabella 3 mostrano il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

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

Tabella 3 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo

MISSIONE	PROGRAMMA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	CENTRO DI COSTO	RISORSE ¹				
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	1.1 Miglioramento capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Aumento e/o riqualificazione spazi didattici 1.6 Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento	I DIVISIONE	€ 869.409,00				
				II DIVISIONE	€ 701.715,16				
				III DIVISIONE	€ 1.162.716,30				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.213.232,94				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 1.872.746,42				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.534.604,83				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 3.391.364,50				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.460.021,75				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.914.450,27				
				CENTRO INTEGRATO DI ATENEO	€ 714.697,98				
				DA ATTRIBUIRE	€ 3.328.630,46				
				ATTIVITÀ COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE	€ 5.490,00				
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base Ricerca scientifica e tecnologica applicata	1. Miglioramento della ricerca	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.2 Aumento spazi ricerca (inclusi studi docenti) 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione	I DIVISIONE	€ 869.771,82
								II DIVISIONE	€ 696.192,83
								III DIVISIONE	€ 1.180.574,69
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.537.695,05								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.083.013,57								
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.633.126,89								
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 3.645.221,25								
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.546.162,58								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.185.153,11								
CENTRO INTEGRATO DI ATENEO	€ 668.345,42								
DA ATTRIBUIRE	€ 1.471.037,38								
ATTIVITÀ COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE	€ 10.490,00								

¹ Focus anno 2020

Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico Servizi e affari generali per le amministrazioni	<p>1. Sostenibilità economico-finanziaria</p> <p>2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</p> <p>3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</p> <p>4. Miglioramento servizi agli studenti</p>	<p>1.1 Riduzione spese di personale</p> <p>3.1 Consolidamento attività di audit interno</p> <p>4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete</p> <p>4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione</p>	I DIVISIONE	€ 977.607,00
				II DIVISIONE	€ 732.868,47
				III DIVISIONE	€ 1.240.988,73
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 827.284,93
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 529.330,03
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 455.986,74
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 699.265,89
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 465.826,75
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 230.700,64
				CENTRO INTEGRATO DI ATENEO	€ 846.752,23
				DA ATTRIBUIRE	€ 1.388.555,84
				ATTIVITÀ COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE	€ 1.020,00



Visual Concept, design, impaginazione e fotografia

Dott.ssa Lucrezia Scioscia Santoro

Ufficio Comunicazione e Orientamento - Università degli Studi della Tuscia



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA