

LINEE GUIDA GENERALI

2023-2025



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Sommario

1. Riferimenti normativi	3
2. Documenti programmatici di Ateneo	3
3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi	4
3.1 Didattica.....	4
3.2 Ricerca.....	6
3.3 Terza Missione	7
3.4 Servizi strumentali alle funzioni istituzionali.....	10

1. Riferimenti normativi

- RAFC art. 6, cc. 3, 4, 5 e 6
“3. Le Linee guida generali di Ateneo sono definite dal Rettore, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della programmazione triennale di cui all'articolo 1-ter del Decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla Legge 31 marzo 2005, n. 43, sentito il Direttore Generale. Nelle Linee guida generali di Ateneo vengono definiti e quantificati gli obiettivi prioritari della gestione, impartiti specifici indirizzi e fissati vincoli nonché parametri per ciascun centro di spesa.
4. Entro il 1° ottobre ciascun centro di spesa, sulla base delle indicazioni ricevute e degli obiettivi individuati nelle Linee guida, formula una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget.omissis...
5. La proposta di piano operativo riporta:
a) gli obiettivi operativi che il centro di spesa si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative riferibili agli indicatori maggiormente utilizzati per la relativa missione e programma o conformi con quelli eventualmente indicati nelle Linee-guida generali di Ateneo;
b) le attività che il Centro di spesa ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi, nell'ambito di quanto definito nelle Linee-guida generali di Ateneo.
6. La proposta di budget esplicita:
a) le risorse disponibili di personale che si intendono utilizzare per le singole azioni programmate;
b) le ulteriori risorse necessarie per le singole azioni programmate, per il funzionamento della struttura e per gli investimenti;
c) le eventuali risorse provenienti da attività verso terzi e/o da contributi da parte di soggetti esterni”.
- Decreto Ministeriale n. 289 del 25.03.2021 *“Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati”*
- Nota MUR Prot. n. 7345 del 21.05.2021 - Attuazione art. 5 del D.M. 25 marzo 2021, n. 289 (Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati). Quadro informativo dei dati necessari ai fini della ripartizione dell’FFO e del contributo L. 243/1991 - anno 2021

2. Documenti programmatici di Ateneo

Le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2023-2025, al fine di avviare il percorso di costruzione del bilancio di previsione e dei *budget*, secondo quanto previsto dall’art. 6 del RAFC e nel rispetto del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024, adottato nel mese di luglio 2021, e del Programma di Ateneo PRO 3 2021-2023, approvato dal Senato Accademico del 19.07.2021 e dal Consiglio di Amministrazione del 21.07.2021.

Successivamente, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 23 febbraio 2022 e del 25 febbraio 2022, hanno approvato le *“Politiche di Ateneo e Programmazione didattica per l’a.a. 2022/2023”*.

Infine, in attuazione di quanto previsto dall’art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 24 giugno 2022, ha approvato il *“Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 (PIAO)”*, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

In coerenza con quanto già definito dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione dei documenti sopra richiamati, si individuano in questa sede, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo fornendo ai Dipartimenti 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 potranno 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 presenti Linee guida, i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo, ai sensi dell'art. 6, c. 4 del RAFC, formuleranno 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).

3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi

Le presenti Linee guida generali dell'Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del PIAO nonché 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 del 27 ottobre 2009 con la programmazione triennale di cui al D.M. 289/2021 del 25 marzo 2021.

Le Linee guida 2023-2025 riguardano **4 aree strategiche**, didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali, previste anche nel Piano Strategico e nel PIAO e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

La logica a cascata prevista nel PIAO 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.

3.1 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 "riduzione dei divari"), 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.

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 risultati delle iscrizioni relativi all'anno accademico 2020/2021 segnalano un aumento significativo del numero complessivo di iscritti, mentre le immatricolazioni dell'anno accademico 2021/2022 registrano un calo rispetto all'anno precedente, pur essendo in linea con quelle degli anni passati.

Questo quadro, nel complesso soddisfacente, impone comunque un miglioramento e un rilancio dell'attrattività e dell'innovatività dell'offerta formativa alla luce dei risultati dell'anno accademico 2020/2021, che saranno utilizzati per i calcoli relativi all'erogazione del FFO 2022 e hanno segnato una crescita marcata del numero complessivo di iscritti, dopo il lieve calo degli anni precedenti, e delle immatricolazioni dell'anno accademico 2021/2022, che saranno utilizzate per i calcoli relativi all'erogazione del FFO 2023 e mostrano dati in decrescita rispetto al 2020/2021.

Occorrono idee e proposte innovative, interdisciplinari e di respiro internazionale, sia in ambito umanistico-sociale che tecnico-scientifico, e una revisione profonda 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 degli ordinamenti didattici dei corsi di laurea magistrale in "Economia circolare" (LM-76) e in "Ingegneria Meccanica" (LM-33), erogati in lingua italiana, nei corsi internazionali in "Circular Economy" e "Mechanical Engineering", erogati interamente in lingua inglese.

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa va perseguita, inoltre, mediante la stipula di nuovi accordi di doppi diplomi o titoli congiunti con atenei esteri, soprattutto nei corsi di laurea magistrale, e mediante l'offerta di materiale didattico in lingua straniera.

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 "internazionalization 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 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 abbandoni 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 la percentuale dei laureati che si dice molto soddisfatto per il corso di studio frequentato si conferma su valori molto elevati (93%). E sono oltre 93 su 100 i laureati che si dichiarano soddisfatti del rapporto che hanno avuto con i docenti durante il loro percorso di studi all'Università degli Studi 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 già avviato 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, come già precisato, 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. Occorre ora pianificare ed attuare una attenta strategia che consenta, da un canto, di valorizzare il patrimonio tecnologico acquisito durante la pandemia e, dall'altro, sensibilizzi gli studenti sul valore aggiunto della didattica in presenza e delle migliori opportunità derivanti dal vivere gli spazi universitari sia per il percorso formativo che per il rapporto diretto con i docenti e con gli altri giovani.

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 Assicurazione Qualità di Ateneo, 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 e presso il Polo del Riello e dell'Azienda Agraria.

3.2 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 al 60% della quota premiale.

Il 2022 sarà il terzo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque, l'occasione, in attesa dei dati di dettaglio degli esiti della valutazione 2015-2019 (di cui si hanno al momento solo dati di Ateneo complessivi ed aggregati), 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.

L'Ateneo sarà per il prossimo triennio particolarmente impegnato nella realizzazione dei progetti di ricerca correlati al PNRR, cui partecipa attivamente mediante il diretto coinvolgimento in diversi partenariati con altre Università e Enti di ricerca (Es. Centro Nazionale *Agritech*, Ecosistema dell'innovazione territoriale denominato "*Rome Technopole*", Centro Nazionale Biodiversità..).

Sarà necessario monitorare gli effetti della ristrutturazione organizzativa 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'allocatione 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.

3.3 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, fornendo supporto alle Istituzioni locali sui temi del diritto e dell'economia e sulle politiche agricole e forestali e coinvolgendo la popolazione nelle manifestazioni che si svolgono nel nostro Ateneo.

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.

Risultati molto positivi per l'Ateneo emergono dalla XXIV indagine Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati magistrali. A un anno dalla laurea, il tasso di occupazione medio dei nostri laureati magistrali è pari a circa il 72%, in crescita di un punto percentuale rispetto alla precedente indagine. Tra i laureati di secondo livello del 2018, intervistati dopo tre anni dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione sale all'85,5% (in crescita di mezzo punto percentuale rispetto all'anno precedente), arrivando all'88,2% per i laureati del 2016, intervistati dopo 5 anni dal conseguimento del titolo (in crescita di cinque punti percentuale rispetto all'anno precedente).

La crescita appare particolarmente accentuata per corsi di laurea, dove si arriva ad un tasso di occupazione superiore al 90%: Biologia cellulare e molecolare (100% di occupazione a 5 anni dal conseguimento del titolo), Comunicazione pubblica, politica e istituzionale (86%), Biotecnologie per la sicurezza e la qualità agro-alimentare (100%), Scienze Forestali ed Ambientali (91%) e Amministrazione Finanza e Controllo (93,3%) e Ingegneria Meccanica (100% di occupazione a 3 anni dal conseguimento dal titolo).

Sono, inoltre, positivi gli indicatori riguardanti l'attinenza del titolo universitario rispetto al lavoro svolto, che hanno il pregio di misurare quanto il titolo sia richiesto e spendibile nel mercato del lavoro.

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 imprese, 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-alunni 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.

3.4 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 ulteriormente. 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.

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, soprattutto in questa particolare congiuntura legata al PNRR che richiede uno sforzo straordinario di supporto ai Dipartimenti sotto il profilo amministrativo, contabile e tecnico.

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 personale dirigente e tecnico-amministrativo in questo periodo caratterizzato dagli obiettivi stringenti del PNRR 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 dei principi di trasparenza, efficacia ed efficienza nel rispetto degli obiettivi strategici di Ateneo.

Sarà importante programmare con attenzione il reclutamento con la finalità di garantire il corretto funzionamento dei servizi di base, anche a seguito delle numerose cessazioni, ma anche per riuscire ad erogare servizi maggiormente innovativi, acquisendo professionalità emergenti caratterizzate da specifiche competenze, del tutto assenti nel personale in servizio.

È fondamentale, al contempo, valorizzare le 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 color 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 silente, 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.

Area strategica A - Didattica

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
A1	Aumento studenti regolari	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse
A2	Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti
A3	Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	Giudizio accreditamento ministeriale

Area strategica B - Ricerca

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
B1	Miglioramento della ricerca	Miglioramento <i>performance</i> rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO

Area strategica C - Terza Missione

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
C1	Miglioramento della terza missione	Numero di attività di Terza missione secondo le categorie individuate dall'ultimo bando VQR
C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo	Numero di progetti, iniziative e azioni
C3	Potenziamento <i>placement</i>	Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinari

Area strategica D - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
D1	Sostenibilità economico-finanziaria	Indicatori sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013
D2	Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di <i>welfare</i> e del benessere del personale sul luogo di lavoro	N. di iniziative volte alla valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo
D3	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi
D4	Miglioramento dei servizi agli studenti	Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti

Il Rettore
Prof. Stefano Ubertini