

ALLEGATO 1

Viterbo, 22 luglio 2016

Prot. n. 145

Ai Direttori dei Centri di Spesa

**OGGETTO: Linee guida generali 2017**

**1. Riferimenti normativi**

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

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

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

*5. La proposta di piano operativo riporta:*

*a) gli obiettivi operativi che il centro di spesa si propone di raggiungere, esplicitati anche mediante il ricorso a misure quantitative riferibili agli indicatori maggiormente utilizzati per la relativa missione e programma o conformi con quelli eventualmente indicati nelle Linee-guida generali di Ateneo;*

*b) le attività che il Centro di spesa ha in programma per il triennio e per l'esercizio successivo relativamente alle missioni e ai programmi, nell'ambito di quanto definito nelle Linee-guida generali di Ateneo.*

*6. La proposta di budget esplicita:*

*a) le risorse disponibili di personale che si intendono utilizzare per le singole azioni programmate;*

*b) le ulteriori risorse necessarie per le singole azioni programmate, per il funzionamento della struttura e per gli investimenti;*

*c) le eventuali risorse provenienti da attività verso terzi e/o da contributi da parte di soggetti esterni.*

## 2. Documenti programmatici di Ateneo

Le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2017/2019 al fine di avviare il percorso di costruzione del prossimo bilancio di previsione e dei *budget*, secondo quanto previsto dall'art.6 del RAFC.

Il Senato Accademico, nella seduta del 9 ottobre 2015, ha approvato le “*Linee guida per la progettazione dell’offerta formativa per l’a.a. 2016-2017*”.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 gennaio 2016, ha approvato il “*Piano Integrato della performance 2016-2018*”, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

In data 29 gennaio 2016 il Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle disposizioni del Sistema AVA, ha approvato il documento “*Politiche di Ateneo e Programmazione Didattica*”.

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

Nella prossima seduta del CdA di luglio sarà deliberato il quadro dei costi previsti per il 2016, oggettivamente imputabili a ciascun Centro di spesa (*pre-budget*), e il totale delle risorse ulteriori che l’Ateneo intende attribuire alle strutture decentrate.

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

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

## 3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi

Le presenti Linee guida generali dell’Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del Piano Integrato della *performance*. Si realizza così una strategia integrata e coordinata tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia.

Le Linee guida riguardano le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) previste nel Piano Integrato della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

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

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presente gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell’Ateneo verso

il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

### 3.1 Didattica

Gli obiettivi della didattica sono collegati direttamente ai parametri previsti per la distribuzione del FFO, nel quale le *performance* della didattica rivestono un ruolo fondamentale. Il decreto per la ripartizione del FFO 2016 non è stato ancora pubblicato, nella sua versione definitiva, nel momento in cui vengono redatte le presenti Linee guida.

Nel modello di distribuzione delle risorse ministeriali previsto lo scorso anno e per gli anni a venire, il costo standard sarebbe giunto a pesare per l'85% nel riparto della quota base, mentre per la quota premiale la distribuzione sarebbe avvenuta in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004-2010), con quote minori legate alle politiche di reclutamento, ai risultati della didattica e alla dimensione internazionale della didattica.

Tuttavia nel nuovo decreto del FFO 2016, non ancora pubblicato, il peso delle *performance* della didattica sembrerebbe essere ridotto, con un riequilibrio complessivo del sistema di valutazione che dovrebbe assegnare alle prestazioni della didattica un peso esattamente doppio rispetto alla valutazione della ricerca, con una parte minore riservata alle valutazioni delle politiche di reclutamento.

Pernangono gli stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica, dei quali le politiche di Ateneo devono tenere conto ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio, previsti dal DM 47/2013, con le successive modifiche introdotte dal DM 1059/2013, a cui si unisce il requisito qualitativo della sostenibilità didattica, calcolata attraverso la formula DID.

L'Ateneo rispetta *in toto* questi vincoli, grazie ad una attenta politica attuata negli ultimi anni, come riscontrato anche dalla verifica ispettiva effettuata dall'Anvur ai fini dell'accreditamento periodico dell'Ateneo e dei corsi di studio, nella quale le strategie dell'Ateneo sono state valutate come *best practice* di eccellenza.

Pertanto, nella definizione delle Linee guida 2017 occorre tenere conto *in primis* di questo contesto normativo, al fine di mantenere costantemente in linea l'Ateneo con le politiche universitarie nazionali. I Dipartimenti dovranno allinearsi alle raccomandazioni delle CEV sui singoli corsi di studio, contenute nel Rapporto Finale, in particolare quelle in materia di test di accesso, di attività programmate per il recupero delle carenze formative in ingresso, di verifiche per controllare che le predette carenze formative siano state effettivamente recuperate.

Il quadro complessivo dell'economia, pur con qualche timido segnale di ripresa, si presenta ancora incerto, determinando una costante preoccupazione per le prospettive occupazionali, con immediati riflessi sulle valutazioni dei giovani e delle loro famiglie rispetto all'iscrizione all'università. Questa situazione di incertezza dell'economia è ancora più accentuata nella provincia di Viterbo, per via di un sistema produttivo frammentato e costituito da una molteplicità di piccole imprese spesso operanti in settori dell'economia tradizionale più soggetti alla crisi. Tuttavia la presenza dell'Ateneo rappresenta una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle imprese, con le quali l'Ateneo ha sviluppato e rafforzato negli anni una solida rete di relazioni, che consente un vivace interscambio nella didattica, nella ricerca e nel *placement*. La rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo non si limita comunque alle relazioni con il sistema provinciale, ma, grazie ad una efficace sinergia con la rete delle università laziali e con la Regione Lazio, ha una dimensione per lo meno regionale, e in molti casi anche nazionale e

internazionale. In questo contesto si inquadra anche la realizzazione dello sportello “Porta Futuro”, in collaborazione con Laziodisu e Regione Lazio, servizio finalizzato all’orientamento e alla consulenza *post-lauream* nonché la convenzione con Italia Lavoro nell’ambito della prosecuzione del progetto Fixo.

L’obiettivo ‘principale’ della didattica è, per tutte le motivazioni sopra esposte, l’aumento degli ‘studenti regolari’. Questo obiettivo si persegue mediante l’attrazione di un maggior numero di matricole e iscritti ai corsi di laurea magistrale, con un orizzonte per lo meno regionale, se non nazionale, tenendo conto delle criticità evidenziate e, al contempo, ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Le azioni finalizzate al conseguimento dei predetti obiettivi sono quindi: il miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e la riduzione degli abbandoni attraverso il ricorso ad alcune leve strategiche come la qualità dei percorsi formativi, l’attenzione allo studente, l’orientamento, al fine di ampliare la base di potenziali interessati, l’innovazione delle metodologie didattiche, l’internazionalizzazione, la soddisfazione degli *stakeholders* (studenti, famiglie, imprese), le azioni di tutorato e il rafforzamento delle politiche di *placement* e dei rapporti con le imprese.

Nella progettazione dell’offerta formativa per l’a.a. 2017-2018 andrà ancora perseguita la direzione già assunta di una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, nell’ottica di una stretta sinergia interdipartimentale. La revisione e l’eventuale progettazione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in una dialettica proficua e costante di analisi, valutazione e costruzione dei percorsi formativi.

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

Questo percorso di miglioramento dovrà essere accompagnato da uno sforzo verso la progressiva riduzione degli insegnamenti al di sotto di una soglia minima di studenti e della eliminazione di sovrapposizioni e di particolarismi privi di valida motivazione scientifica. Questo consentirà di ottimizzare le risorse indirizzandole verso i corsi più sostenibili ed efficaci, capaci di produrre *performance* positive, accrescere il numero di studenti “regolari” e attrarre nuovi studenti. Va ricordato con soddisfazione che fra i punti di forza identificati dalla CEV, a seguito della visita di Ateneo per l’Accreditamento periodico previsto nell’ambito del sistema AVA, figura proprio la decisa realizzazione di alcuni obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione perseguiti con chiarezza nell’ultimo periodo.

Sul fronte degli abbandoni si è registrato un leggero miglioramento che non deve però indurre ad allentare la guardia, ma piuttosto a intensificare gli interventi. Occorre tenere conto che i risultati degli interventi attuati non vanno considerati in termini assoluti, ma relativi, in rapporto a quanto realizzato dagli altri atenei.

Anche in vista di una maggiore attrattività, andranno rafforzate le iniziative finalizzate a introdurre o potenziare nei corsi tutti i possibili elementi di carattere internazionale, prevedendo uno spazio minimo, in termini di CFU, obbligatorio e prefissato, per l’insegnamento della lingua straniera e con omogeneità nel livello e nelle modalità di certificazione. Carattere di uniformità dovranno progressivamente assumere anche gli spazi assegnati ai CFU per tirocini, *stage* e *project work* nonché quelli per le abilità informatiche.

In questo quadro potrà essere consolidato il rapporto con le altre Università della rete regionale, con una attenta valutazione delle proposte didattiche realizzate attraverso forme interateneo, con l'obiettivo di difendere e rafforzare le peculiarità dell'Ateneo ma sondare, al contempo, le opportunità offerte da un bacino di potenziali iscritti più ampio.

Andrà ottimizzato, monitorandone attentamente la sostenibilità economica e finanziaria, nonché la qualità e l'attrattività dell'offerta didattica, il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Cittaducale, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 corsi di studio.

### 3.2 Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla VQR, alla luce delle Linee guida 2011-2014 di cui al Decreto Ministeriale 27 giugno 2015 n. 458 e del bando della VQR (11 novembre 2015). In attesa dei risultati della VQR 2011-2014, l'esercizio della valutazione si sta comunque spostando da una valutazione pluriennale ad una sostanzialmente annuale, come peraltro appare nella bozza delle nuove Linee guida per la compilazione della scheda SUA-RD, sulle quali recentemente il Senato Accademico ha formulato un parere.

Dalla scheda SUA RD l'Anvur intende assumere informazioni anche ai fini della valutazione; dunque occorre maggiore accuratezza nella compilazione, assumendo la predetta scheda come strumento in grado di promuovere le linee strategiche e di monitorare la ricerca. Se realizzata in modo efficace, e non solo come adempimento burocratico, potrebbe davvero divenire lo strumento base per la pianificazione delle politiche e degli obiettivi di ricerca, anche per la realizzazione della mappatura della ricerca di Ateneo.

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

Altro aspetto importante è il completamento della mappatura della ricerca che può contribuire a migliorare la capacità dell'Ateneo di finalizzare gli investimenti in modo coerente e adeguato coinvolgendo tutto il personale di ricerca e al contempo realizzare una più efficace comunicazione esterna con gli *stakeholders* valorizzando i punti di forza dell'Università.

Queste azioni si innestano nello sforzo finalizzato al miglioramento continuo della qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio, di quello reclutato nel periodo di riferimento nonché del profilo di competitività dell'ambiente di ricerca; l'obiettivo, in attesa dei nuovi risultati, è quello di consolidare e rafforzare le *performance*, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai dipartimenti.

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

Sul fronte della 'terza missione' e del trasferimento tecnologico, devono essere incrementate le attività conto terzi e le iniziative volte a potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi *spin off*.

Infine, occorre proseguire nell'azione di potenziamento della rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo. Quest'ultimo profilo assume ancora più importanza alla luce dell'esigenza di coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca europei, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo. Vanno rafforzate le iniziative per attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui *Horizon 2020*, e statali. Da questo punto di vista, ancora una volta, oltre ad una forte sinergia tra le diverse componenti dell'Ateneo, occorre una chiara individuazione dei punti di forza e di eccellenza della ricerca nelle singole strutture dipartimentali.

### 3.3 Servizi strumentali

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

Altro obiettivo prioritario è quello connesso al contenimento complessivo delle spese comprimibili. Con la Centrale acquisti di Ateneo si è razionalizzato il sistema di approvvigionamento per il materiale di consumo. Tenuto conto delle economie di scala ottenute grazie a questo strumento, si intende utilizzare forme di centralizzazione anche per altre tipologie di spesa, come ad esempio l'acquisizione delle attrezzature informatiche e di servizi, come il noleggio delle fotocopiatrici, assistenza condizionatori, assistenza informatica, etc.

La digitalizzazione, nonostante gli ottimi risultati già ottenuti nel triennio, rappresenta un altro obiettivo da rafforzare ulteriormente e mantenere come prioritario; le strutture possono concorrere al processo in corso in Ateneo fissando propri obiettivi volti all'attivazione di ulteriori iniziative per la digitalizzazione di alcune procedure amministrativo-contabili e/o di servizi da valorizzare anche come *best practice* per gli altri Centri nell'ambito del Premio innovazione 2016.

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

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

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

- Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2017/18 - Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2017/18 - Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2016/2017	- Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2017/2018  - Numero iscritti a.a. 2017/2018  - Numero CFU per studenti a.a. 2016/2017	
- Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	- Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur) nell'a.a. 2016/2017	
- Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	- Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto  - Numero di accordi interdipartimentali nella programmazione dell'offerta formativa	
- Innovazione della didattica	- Numero di singoli insegnamenti erogati utilizzando metodi di innovazione didattica (registrazione + <i>slides</i> )  - Numero di singoli insegnamenti con materiali disponibili <i>online</i>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>		
2. Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti (a.a. 2017/2018)	
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>		
- Miglioramento livello internazionale nella didattica	- Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità in uscita (a.a. 2017/2018)  - Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> (a.a. 2017/2018)	
- Potenziamento dell'offerta formativa in lingua	- Numero di insegnamenti e/o corsi di studio in lingua straniera (a.a.	

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



	<p>ISBN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero pubblicazioni su riviste di classe A</li> <li>- Numero monografie</li> </ul>	
- Redazione scheda SUA RD	- Valutazione positiva della scheda in modalità auto-valutazione (Audit Presidio + NdV)	
- Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2017</li> <li>- Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2017</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2017</li> <li>- Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2017</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'alta formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2017</li> <li>- Importo finanziato da enti o imprese per borse di dottorato</li> </ul>	
- Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s. 2017</li> <li>- Numero di spin-off costituiti nell'a.s. 2017</li> <li>- Risultati economici (fatturato e utile) degli spin-off nell'a.s. 2017</li> </ul>	

<b>AREA STRATEGICA - C - SERVIZI STRUMENTALI</b>		
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>		
1. Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	
2. Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	
3. Razionalizzazione e contenimento spesa per acquisizione beni e servizi di Ateneo	Tipologie di acquisti e servizi acquisiti mediante sistemi centralizzati	
4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero eventi corruttivi</li> <li>- Richieste di Accesso civico</li> </ul>	
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>		
- Razionalizzazione spesa per energia	- Numero iniziative per efficientamento energetico	
- Miglioramento <i>app</i> per studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero nuove funzionalità introdotte</li> <li>- Grado di soddisfazione degli studenti sulla <i>app</i></li> </ul>	
- Realizzazione Sistema qualità integrato sui corsi di studio, schede Sua RD e procedure amministrativo-contabili (da Audit Presidio + NdV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedure di <i>audit</i> condotte</li> <li>- Iniziative intraprese in esito alle attività di <i>audit</i></li> </ul>	

Prof. Alessandro Ruggieri