

# Relazione sulla *Performance 2016*

Giugno 2017



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
**Tuscia**

Il Responsabile della *Performance*  
Avv. Alessandra Moscatelli

## PRESENTAZIONE

Il contesto finanziario in cui si inserisce l'anno 2016 non è dissimile dai precedenti ed è quindi caratterizzato dal permanere di forti criticità legate alla progressiva applicazione nel modello di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario del criterio del *"costo standard per studente regolare"*. Il costo standard unitario di formazione è *"Il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenuto conto della tipologia di corso di studio, delle dimensioni dell'Ateneo e dei differenti contesti territoriali"*.

L'Ateneo ha dovuto definire la pianificazione delle proprie politiche in un quadro finanziario di assoluta incertezza ed approvare il bilancio senza avere contezza di elementi conoscitivi essenziali per adottare una responsabile programmazione strategica e finanziaria.

L'ordinamento universitario dell'Ateneo ha visto la prosecuzione della revisione dei Regolamenti al fine di adeguarli alla normativa nazionale sopravvenuta.

Le attività istituzionali correlate alla didattica e alla ricerca sono state fortemente concentrate sugli adempimenti legati al sistema AVA (D.lgs. 19/2012) e alla VQR. L'Ateneo nel 2016 ha ricevuto il Documento di restituzione dall'Anvur sull'accreditamento della sede e dei Corsi di Studio. L'Ateneo ha ricevuto l'accreditamento con una valutazione positiva: "B pienamente soddisfacente"; in particolare è stata apprezzata la linea strategica dell'Ateneo verso la qualità, definita in modo chiaro ed univoco, l'impostazione tecnica del sistema ed il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo, degli studenti e di buona parte del personale docente, mentre dovrà essere operato un ulteriore sforzo per assicurare un maggiore coinvolgimento delle strutture periferiche.

Sul fronte della ricerca l'Ateneo ha ricevuto una valutazione molto positiva in occasione della VQR 2011-2014, soprattutto in alcune aree, attestando il maggior impegno del corpo docente nella produzione scientifica e comprovando una ottima politica di reclutamento condotta dagli Organi di Governo nel periodo di riferimento.

La legge n. 190/2012 sulla prevenzione della corruzione e il D.lgs. 33/2013 hanno inciso sulle attività e sui servizi strumentali. È stato completato il Manuale delle Procedure e la Mappatura dei processi ad alto rischio corruttivo.

Nel 2016 si è realizzata la perfetta integrazione tra pianificazione strategica, programmazione finanziaria e iniziative legate all'anticorruzione nonché alla trasparenza. Il Piano integrato, nel rispetto delle Linee Guida dell'Anvur adottate con la delibera 20 luglio 2015, n. 103, ha racchiuso al suo interno il Piano della *Performance*, il Piano Anticorruzione e il Piano della

Trasparenza in una logica di coordinamento con la programmazione finanziaria, realizzata nel Sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica.

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

L'Ateneo si è impegnato quindi nel consolidamento di un Sistema integrato di qualità che coinvolge tutte le funzioni istituzionali (didattica, ricerca e servizi strumentali), con il prezioso supporto del Presidio di Qualità.

L'Ateneo, nel corso del 2016, ha consolidato quel processo, già avviato da qualche anno, volto, da un canto, a contenere e a ottimizzare i costi, dall'altro a garantire un progressivo miglioramento "qualitativo" di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali, mediante un'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dell'Offerta Formativa nonché attraverso il rafforzamento della ricerca e del *placement*.

È stata rafforzata l'attenzione ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale in una prospettiva di progressiva crescita professionale dei dipendenti e per migliorare l'efficienza ed efficacia dei servizi.

L'Ateneo ha rafforzato la sua dimensione internazionale promuovendo ulteriormente la mobilità degli studenti e docenti nonché la cooperazione con le università estere; ha ampliato le iniziative nel *placement* confermando la propria vocazione diretta a consentire agli studenti di arricchire il proprio percorso formativo con esperienze professionalizzanti gettando le migliori basi per affrontare il mondo del lavoro.

**Il Rettore**  
**Alessandro Ruggieri**

# SOMMARIO

<b>1. INTRODUZIONE DELLA RELAZIONE</b>	<b>6</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI</b>	<b>7</b>
2.1. CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	7
2.1.1. Contesto nazionale	7
2.1.2. Contesto regionale e provinciale	9
2.2. L' AMMINISTRAZIONE	15
2.3. I RISULTATI RAGGIUNTI	23
2.4. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	60
<b>3. VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>66</b>
3.1. METODOLOGIA	66
3.2. OBIETTIVI STRATEGICI	66
3.3. OBIETTIVI OPERATIVI	70
3.4. OBIETTIVI INDIVIDUALI	78
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b>	<b>81</b>
<b>5. PARI OPPORTUNITÀ</b>	<b>85</b>
<b>6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<b>88</b>
6.1. FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	88
6.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	89

# INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

FIGURA 1 - ARTICOLAZIONE ORGANI E STRUTTURE DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA	15
FIGURA 2 - ORGANIGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE AL 31.12.2016	16
FIGURA 3 - ALBERO DELLA PERFORMANCE	67
FIGURA 4 - ALBERO DELLA PERFORMANCE - AREA STRATEGICA DIDATTICA	70
FIGURA 5 - ALBERO DELLA PERFORMANCE - AREA STRATEGICA RICERCA	74
FIGURA 6 - ALBERO DELLA PERFORMANCE - AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI	77
GRAFICO 1 - ANDAMENTO MATRICOLE E ISCRITTI A.A. 2013/2014 - 2014/15 - 2015/16	18
GRAFICO 2 - ANDAMENTO RIPARTIZIONE PERSONALE DOCENTE DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA (TRIENNIO 2014-2016)	19
GRAFICO 3 - ANDAMENTO RIPARTIZIONE PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA (TRIENNIO 2014-2016)	20
GRAFICO 4 - ETÀ MEDIA DEL PERSONALE	21
GRAFICO 5 - PERCENTUALE DI DIPENDENTI CON LAUREA	22
GRAFICO 6 - TURNOVER DI PERSONALE	22
GRAFICO 7 - ANDAMENTO ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO 2015-2016	56
GRAFICO 8 - RIPARTIZIONE DI GENERE DEL PERSONALE DOCENTE - ANNI 2015-2016	86
GRAFICO 9 - RIPARTIZIONE DI GENERE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO - ANNI 2015-2016	87
TABELLA 1 - ALBO DEGLI SPIN-OFF ANNO 2016	13
TABELLA 2 - MATRICOLE E ISCRITTI A.A. 2015/16 AL 14.06.2017	18
TABELLA 3 - RIPARTIZIONE PERSONALE DOCENTE DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA (31.12.2016)	19
TABELLA 4 - RIPARTIZIONE PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO DELL'UNIVERSITÀ DELLA TUSCIA (31.12.2016)	20
TABELLA 5 - ANALISI CARATTERISTICHE QUALITATIVE/QUANTITATIVE DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	21
TABELLA 6 - ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO	56
TABELLA 7 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI – AREA STRATEGICA DIDATTICA	68
TABELLA 8 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI – AREA STRATEGICA RICERCA	68
TABELLA 9 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI – AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI	69
TABELLA 10 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI – AREA STRATEGICA DIDATTICA	71
TABELLA 11 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI – AREA STRATEGICA RICERCA	75
TABELLA 12 - VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI – AREA STRATEGICA SERVIZI STRUMENTALI	77
TABELLA 13 - RIPARTIZIONE DI GENERE DEL PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2016	86
TABELLA 14 - RIPARTIZIONE DI GENERE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	87
TABELLA 15 - ANALISI DI GENERE FEMMINILE	87

# 1. Introduzione della Relazione

La presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, secondo quanto previsto dall'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009, che dispone che le Amministrazioni adottino, entro il 30 giugno di ogni anno, un documento denominato "Relazione sulla *Performance*" con cui dare "evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (...omissis...)".

Questo Ateneo ha adottato il Piano Integrato per il triennio 2016-2018 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2016. Il Piano è stato pubblicato, come previsto dalla normativa, sul sito di Ateneo nella apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

Nella presente Relazione si illustra, pertanto, lo stato di attuazione del Piano, i principali dati di sintesi sulle *performance* realizzate e gli obiettivi conseguiti nel corso dell'anno 2016, analizzando segnatamente i risultati raggiunti nelle singole aree strategiche individuate nel Piano medesimo.

Nella redazione della presente Relazione si è tenuto conto delle indicazioni metodologiche delineate nel documento denominato "*Sistema di misurazione e valutazione della Performance*" nonché dei principi espressi nelle Delibere CIVIT nn. 4, 5 e 6 dell'anno 2012 e delle Linee guida dell'Anvur di luglio 2015. Si è tenuto, altresì, conto della delibera CIVIT n. 9/2009 in materia di *Applicabilità del D.lgs.150/2009 alle università* e delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, emanate dall'Anvur con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

La relazione, una volta approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della successiva validazione prevista dalla norma.

La relazione viene predisposta in parallelo con la relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, in quanto entrambi i documenti, pur da prospettive non esattamente coincidenti, hanno la stessa finalità di evidenziare, appunto in fase di consuntivazione, i risultati di un anno di attività, gli obiettivi raggiunti sul fronte delle "prestazioni" connesse alle funzioni istituzionali e a quelle strumentali, compresa la rilevazione dei dati di carattere economico-finanziario.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni

### 2.1. Contesto esterno di riferimento

#### 2.1.1. Contesto nazionale

La situazione economica italiana nel 2016 mostra una ripresa dei ritmi produttivi, come evidenziato dall'incremento del PIL per il terzo trimestre. Le prospettive a breve indicano una prosecuzione della fase di crescita seppure con ritmi più moderati. In questo scenario il PIL è previsto aumentare dello 0,8% nel 2016 e dello 0,9% nel 2017<sup>1</sup>. Invero, il ciclo economico italiano ha mostrato una moderata ripresa a partire dal 2015, dopo la contrazione degli anni precedenti<sup>2</sup>.

In riferimento agli aspetti demografici si rileva un calo della popolazione e un processo di invecchiamento. Nel 2015 la popolazione ha, infatti, subito una riduzione di 139 mila unità (-2,3 per mille) rispetto all'anno precedente<sup>3</sup> e l'indice di dipendenza economico-sociale (rapporto tra la popolazione residente in età non attiva e la popolazione in età lavorativa) si attesta al 55,1%<sup>4</sup>. La simultanea presenza di una elevata quota di persone di 65 anni e oltre e di una bassa quota di popolazione al di sotto dei 15 anni colloca il nostro Paese tra i più vecchi del mondo, insieme a Giappone e Germania<sup>5</sup>.

Sul fronte del mercato del lavoro, ad ottobre 2016 si registrano 22 milioni 753 mila occupati e il tasso di occupazione risulta pari al 57,2%. Nel complesso del periodo agosto-ottobre si registra un calo degli occupati rispetto al trimestre precedente (-0,2%, pari a -34 mila), un aumento dei disoccupati (+0,7% pari a +19 mila) e la sostanziale stabilità degli inattivi<sup>6</sup>. Nella graduatoria europea in termini di tasso di occupazione l'Italia si è collocata nel 2014 al 25° posto, seguita solo da Spagna, Croazia e Grecia<sup>7</sup>.

Come noto, il sistema produttivo del Paese è caratterizzato dalle ridotte dimensioni delle imprese. L'Italia ha, dunque, un numero di imprese tra i più elevati in Europa (62,2 ogni mille abitanti, al sesto posto nell'UE28). Nonostante la diminuzione del numero di imprese per mille abitanti (62,2 nel 2013 contro 66,1 nel 2007), la dimensione media si mantiene stabile (circa 4 addetti); il settore della microimpresa conserva perciò un ruolo non trascurabile nell'intero sistema produttivo<sup>8</sup>. In particolare nel 2014 il settore delle PMI in Italia registra una percentuale più elevata

---

<sup>1</sup> Fonte: Istat, 2016, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2016-2017*

<sup>2</sup> Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

<sup>3</sup> Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

<sup>4</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016*

<sup>5</sup> Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2016*

<sup>6</sup> Fonte: Istat 2016, *Occupati e disoccupati*

<sup>7</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016 (dati 2014)*

<sup>8</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016 (dati 2013)*

di microimprese con meno di 10 dipendenti rispetto alla media dell'UE (Italia: 94,9%, UE: 92,7%). Esse, pertanto, contribuiscono maggiormente all'occupazione e al valore aggiunto che negli altri Paesi dell'Unione: circa la metà dell'occupazione totale e un terzo del valore aggiunto<sup>9</sup>.

In termini di competitività a livello internazionale, i dati del *Global Competitiveness Index* mostrano che nel 2016 l'Italia si posiziona al 44° posto su 138 economie censite migliorando, seppur lievemente, la propria posizione rispetto al 2015. Dall'analisi emerge che gli aspetti più critici riguardano l'efficienza sul mercato del lavoro (119° posto) e lo sviluppo del mercato finanziario (122° posto)<sup>10</sup>.

Nel 2014 la spesa per R&S *intra-muros* sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università sfiora i 22,3 miliardi di euro e rispetto al 2013 aumenta in misura consistente in tutti i settori, in termini sia nominali (+6,2%) che reali (+5,3%). Aumentano anche l'incidenza percentuale della spesa sul PIL, pari all'1,38%, (1,31% nel 2013) e gli addetti alla R&S nelle istituzioni private non profit, nelle imprese e nelle istituzioni pubbliche, mentre si registra un calo di addetti alla R&S nelle università (-5,2%)<sup>11</sup>.

L'incidenza della spesa pubblica in istruzione sul PIL, pari al 4,1% nel 2013, colloca l'Italia tra gli otto Paesi europei al di sotto della media europea, al 24° posto, seguita soltanto da Irlanda, Spagna, Bulgaria e Romania, con quasi 3 punti di distanza dalla Danimarca, che mostra la quota più elevata. Inoltre, riguardo la quota di giovani che non lavorano e non studiano, l'Italia si conferma al penultimo posto nella graduatoria dei 28 paesi europei, seguita solo dalla Grecia, con un andamento in controtendenza rispetto ai principali partner europei, dove la quota è in diminuzione<sup>12</sup>.

L'incremento degli investimenti in R&S e il miglioramento delle prestazioni dell'Unione Europea nel campo dell'istruzione sono al centro degli obiettivi per la crescita intelligente. In particolare, la Commissione Europea ha definito come obiettivo per il 2020 un aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE e una quota pari al 40% dei giovani 30-34enni che conseguano un titolo di studio universitario; secondo i dati Istat 2013, la quota del PIL spesa in R&S (1,3%) colloca l'Italia al di sotto della media europea, pari al 2%<sup>13</sup>. Con riferimento al secondo indicatore, il Paese si colloca, invece, all'ultimo posto nell'UE28, con un valore pari al 23,9% dei 30-34enni con un titolo di istruzione universitaria<sup>14</sup>.

In sintesi, i suddetti dati confermano il divario tra Italia e resto d'Europa per gli investimenti in ricerca e sviluppo e conoscenza.

---

<sup>9</sup> Fonte: Commissione Europea, *Scheda Informativa SBA 2015*

<sup>10</sup> Fonte: World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*

<sup>11</sup> Fonte: Istat, 2016, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2014-2016*

<sup>12</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2013)

<sup>13</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2013)

<sup>14</sup> Fonte: Istat, *Noi Italia 2016* (dati 2014)



## 2.1.2. Contesto regionale e provinciale

Entrando nel dettaglio del contesto regionale e analizzando gli indicatori macroeconomici, si osserva che i dati relativi all'andamento del PIL ricalcano gli sviluppi dell'economia nazionale: le stime Nomisma evidenziano, infatti, l'inizio di una lenta ripresa a partire dal 2014 (+0,7%) e nel 2015 (+1,2%)<sup>15</sup>.

In riferimento alle dinamiche demografiche, i dati Istat mostrano che la popolazione nel Lazio è aumentata dal 2012 al 2016 di circa il 7%, registrando 5.888.472 abitanti al 1 gennaio 2016<sup>16</sup>. Esaminando la distribuzione della popolazione laziale si nota che la provincia di Viterbo, come tutte le province laziali ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata: in particolare, la provincia viterbese si qualifica come la seconda provincia meno popolosa dopo Rieti, con il 5,4% della popolazione laziale residente nella Tuscia. Frosinone e Latina assorbono circa il 18% della popolazione, mentre la provincia di Roma rappresenta, da sola, il 73,7% della popolazione residente nel Lazio<sup>17</sup>.

In linea con l'andamento nazionale, la rappresentazione della popolazione residente per classi d'età evidenzia un crescente processo d'invecchiamento della popolazione. Il 23% della popolazione della provincia si colloca nella fascia 65 anni e oltre (21% Lazio; 22% Italia). La provincia di Viterbo e di Rieti presentano la più alta percentuale di popolazione residente oltre i 65 anni (23% Viterbo; 24,5% Rieti)<sup>18</sup>.

Il mercato del lavoro mostra da tempo uno stato di sofferenza, in conseguenza della crisi economica. Dal 2011 al 2014, infatti, il tasso di disoccupazione nel Lazio è salito portandosi dall'8,7% al 12,5%. Tuttavia dati Istat mostrano una lenta ripresa: in particolare, nell'anno 2015, la Regione ha registrato un tasso di disoccupazione (relativo a persone di 15 anni e oltre) pari all'11,8%. Allo stesso modo, il tasso di disoccupazione nella provincia di Viterbo è salito dal 10,5% del 2011 al 15,6% del 2014 per poi scendere al 13,7% registrato nell'anno 2015<sup>19</sup>.

Osservando i dati del tasso di occupazione a livello regionale, si nota un certo incremento a partire dal 57,7% del 2013 al 60,1 del terzo trimestre 2016. Un incremento, seppur temporaneo, si è registrato anche a livello provinciale: nel 2014 l'occupazione è cresciuta per tornare a diminuire nel 2015. Tra le province laziali, la provincia di Roma registra nel 2015 il tasso di occupazione più alto (61,5%), seguita da Viterbo (56,2%), Rieti (53,8%), Latina (51%) e Frosinone (50,2%)<sup>20</sup>.

In riferimento alle opportunità sul mercato del lavoro, dunque, si nota come la provincia di Viterbo risulti, seppur in misura minore rispetto agli anni precedenti, in ritardo rispetto alla media italiana, sia per quanto riguarda il tasso di occupazione che il tasso di disoccupazione.

---

<sup>15</sup> Fonte: Regione Lazio, Osservatorio Permanente Regionale sulla Formazione Continua, *Rapporto Annuale 2014*

<sup>16</sup> Fonte: dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

<sup>17</sup> Fonte: elaborazione su dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

<sup>18</sup> Fonte: elaborazione su dati Istat 2016, *Popolazione residente al 1° Gennaio 2016 per età, sesso e stato civile*

<sup>19</sup> Fonte: dati Istat 2016

<sup>20</sup> Fonte: dati Istat 2016

Il sistema imprenditoriale della provincia di Viterbo è caratterizzato da una elevata frammentazione del tessuto produttivo, legata alla spiccata vocazione imprenditoriale, alla carenza di medie e grandi imprese e alle caratteristiche del territorio.

Nel complesso, le imprese registrate nel viterbese ammontano a 37.668 unità, delle quali l'88,3% risultano attive. L'agricoltura, il settore più rappresentativo, assorbe il 35,2% delle imprese attive, grazie alle numerose coltivazioni e produzioni di qualità che offre il territorio, seguito dal commercio (22,7%), dalle costruzioni (14,1%) e con scarti più ampi dal manifatturiero<sup>21</sup>.

Con riferimento alla forma giuridica delle imprese, sia a livello nazionale che provinciale nel corso degli ultimi anni si è registrato un graduale e costante mutamento del sistema produttivo con la costituzione o trasformazione di imprese in società con una forma giuridica più strutturata. Nonostante tale processo, il sistema imprenditoriale viterbese risulta ancora composto prevalentemente (in particolare in misura pari al 71,6%) da ditte individuali, mentre a livello regionale e nazionale la media si attesta su valori più bassi (54,9% e 61%); tale caratterizzazione è legata, in larga misura, alla forte vocazione agricola delle aziende del territorio<sup>22</sup>.

Pur non presentando una spiccata vocazione industriale, la provincia di Viterbo registra al suo interno una importante tradizione manifatturiera, legata in parte alle concentrazioni produttive (come nel caso del distretto di Civita Castellana), in parte alle risorse del territorio (industria alimentare). Nel complesso, il settore che conta il maggior numero di aziende è quello dell'industria alimentare, che raccoglie oltre 400 imprese, pari al 21,8% delle imprese attive del comparto manifatturiero provinciale<sup>23</sup>.

Un ruolo importante all'interno del sistema imprenditoriale della provincia è esercitato, inoltre, dall'artigianato, che accoglie il 23% delle aziende viterbesi. Le imprese artigiane, per effetto delle loro dimensioni e della concentrazione in settori che hanno risentito fortemente della crisi economica, hanno registrato, tuttavia, nel corso dell'ultimo anno un notevole ridimensionamento<sup>24</sup>.

I dati relativi al commercio con l'estero evidenziano una crescente internazionalizzazione delle imprese della provincia con una maggiore apertura dell'economia locale alle opportunità offerte dai mercati stranieri. Nel corso degli ultimi anni, infatti, si è registrata una dinamica positiva sia per le esportazioni (+13,8%), che hanno contenuto gli effetti della crisi economica sull'economia locale, che per le importazioni (+21,8%). Particolarmente interessanti risultano i dati della bilancia commerciale, con un saldo positivo anche nel 2015, per effetto di un ammontare delle esportazioni superiore a quello delle importazioni, contrariamente a quanto avviene a livello regionale<sup>25</sup>. Le esportazioni coinvolgono principalmente i prodotti in porcellana e ceramica (legati

---

<sup>21</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>22</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>23</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>24</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>25</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

alle produzioni concentrate nel distretto di Civita Castellana) e la filiera agro-alimentare, con le esportazioni dei prodotti agricoli (22,6%) e della collegata industria alimentare (18,2%). Il principale mercato di sbocco delle esportazioni viterbesi, al pari di quanto avviene per larga parte dell'economia italiana, è rappresentato dall'Europa (70,7%) per la maggiore vicinanza fisica e culturale, nonché per una maggiore facilità degli scambi legati ai benefici del mercato comune. Seguono l'America settentrionale (11,9%), il Medio Oriente (5,3%) e gli altri paesi dell'Asia (5,9%). In termini di singoli Paesi, il principale mercato di sbocco è rappresentato dalla Germania (20,3%), seguito da Francia (11,8%), Stati Uniti (10,2%), Svizzera (6%) e Regno Unito (4,5%). Considerando che in questi cinque Paesi insieme si concentrano il 52,8% delle esportazioni provinciali, emerge chiaramente la concentrazione territoriale delle vendite all'estero da parte delle imprese locali, le quali si rivolgono principalmente a sistemi economici avanzati, con produzioni finalizzate ad occupare mercati di nicchia che puntano alla qualità<sup>26</sup>.

Oltre ai mercati esteri, un contributo importante alla domanda aggregata può derivare dal turismo. La provincia di Viterbo vanta un importante patrimonio storico e culturale e numerose risorse che compongono un'offerta ampia e diversificata, in grado di poter soddisfare diverse tipologie di domanda turistica, incluso il turismo naturalistico e del benessere. La provincia, un tempo distante dai flussi turistici nazionali e stranieri, ha migliorato nel corso degli ultimi anni la propria competitività grazie alla valorizzazione delle risorse naturali. Le dinamiche del turismo costituiscono, dunque, una importante opportunità da sfruttare per la crescita dell'economia provinciale, all'interno del quadro di difficoltà sopra delineato.

Il settore tecnologico e i settori del terziario avanzato (Servizi di informazione e comunicazione, Attività finanziarie ed assicurative, Attività professionali e scientifiche) devono invece ancora maturare.

In termini di valore aggiunto, anche l'andamento provinciale è positivo (+0,8% nel 2015) ma significativamente al di sotto della dinamica regionale e nazionale. Nonostante tale tendenza positiva, osservando i dati relativi al periodo 2011-2014, emerge ancora una flessione. A livello settoriale i comparti che registrano il ridimensionamento più marcato sono quello dell'agricoltura (-15,1%) e del manifatturiero (-7,6%), seguiti da quello delle costruzioni (-6%): insieme portano l'intera industria a segnare un calo del 7%<sup>27</sup>.

Osservando i dati del valore aggiunto pro-capite, dunque in termini di capacità del sistema economico locale di produrre ricchezza, emerge un ritardo di circa il 25% rispetto alla media nazionale. L'ammontare medio per abitante del valore aggiunto risulta pari a 18,3 mila euro circa, valore sostanzialmente in linea con quello delle altre province laziali, ad eccezione della Capitale

---

<sup>26</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>27</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

che si attesta su valori decisamente più alti (31,9 mila), a fronte dei 24 mila euro mediamente registrati in Italia<sup>28</sup>.

In termini di competitività è interessante notare che la regione laziale, secondo i dati 2013 della Commissione Europea, si colloca al 3° posto in Italia dopo Lombardia ed Emilia Romagna e al 133° posto in Europa<sup>29</sup>.

Le maggiori criticità riguardano il mercato del lavoro, la qualità dell'istruzione post-secondaria e il livello di innovazione. Nel corso degli ultimi venti anni la provincia non ha saputo mantenere un adeguato grado di attrattività sufficiente a rinnovare i fattori di competitività contestualmente all'evolvere del processo di globalizzazione. Probabilmente fattori come l'alto indice di vecchiaia rispetto alla media nazionale, uno spinto tasso di indebitamento da parte delle famiglie viterbesi per sostenere il tenore di vita, nonché la poca propensione ad effettuare investimenti rischiosi, hanno limitato o quantomeno rallentato lo sviluppo socio-economico della zona.

L'impatto della crisi sull'economia reale condiziona le *performance* generali delle imprese, effetto che si amplifica nel sistema delle microimprese, per definizione non in grado di sfruttare forme di economia di scala. Infine l'impatto della crisi finanziaria ha determinato il rallentamento dei flussi finanziari contribuendo ad incrementare la fragilità delle piccole imprese, determinando uno scenario di debolezza del sistema imprenditoriale. La crisi ha ulteriormente indebolito un sistema imprenditoriale di per sé fragile, poco incline all'innovazione e al rischio, costituito da imprese di dimensioni molto piccole a base prevalentemente familiare che operano in settori maturi.

Questo contesto rende più difficile il rafforzamento di un sistema di relazioni virtuoso tra Ateneo e territorio, in quanto la mancanza di un bacino imprenditoriale forte frena le occasioni di interazione nella ricerca e nell'innovazione e limita le opportunità occupazionali, soprattutto per le posizioni e le competenze di medio-alto livello, quali quelle in uscita dai percorsi universitari.

La presenza dell'Ateneo rappresenta però al contempo una opportunità importante per lo sviluppo del territorio e il mondo delle Imprese. L'Ateneo infatti può costituire il punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica, ormai imprescindibile per qualsiasi azienda che voglia competere in un contesto globale.

Sotto questo profilo, il rapporto tra l'Università della Tuscia ed il territorio è costruttivo e ricco di iniziative condivise ed ha subito nel corso degli anni una trasformazione che vede l'Ateneo proporsi con un ruolo proattivo.

Da questo punto di vista l'Ateneo opera con diversi strumenti, che spaziano da contributi forniti ai vari percorsi didattici (seminari nei Corsi di Studio, *project work*), all'avviamento al lavoro

---

<sup>28</sup> Fonte: Osservatorio economico provinciale, Polos 2015, *16° Rapporto sull'Economia della Tuscia Viterbese*

<sup>29</sup> Fonte: Joint Research Centre – European Commission, 2013, *EU Regional Competitiveness Index*

(tirocini, apprendistato), alla ricerca (finanziamento di borse di dottorato, assegni di ricerca, progetti di ricerca).

Questa interazione risulta in primis fondamentale per innovare l'offerta didattica, rendendola più attrattiva, con un taglio più applicativo e dunque più vicina alle esigenze degli studenti e della società, indirizzando gli obiettivi dei Corsi di Studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e fornendo agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro maturando esperienze professionalizzanti; ma risulta altrettanto importante per rafforzare la ricerca, grazie al contributo di risorse finanziarie esterne e alla conoscenza dei mercati e dei meccanismi produttivi e di vendita tipici degli imprenditori.

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta anche nella provincia viterbese, nonostante il tessuto produttivo sia costituito in massima parte da piccole e medie imprese. Queste ultime hanno potuto beneficiare, grazie alla sinergia con l'Università, di azioni di innovazione, crescita formativa e culturale che, in un contesto socio-economico piuttosto debole, non avrebbero potuto realizzare in maniera isolata.

È attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'Ufficio Ricerca e Rapporti con le Imprese, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state, inoltre, intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni, tra cui la creazione di *Spin-off*.

Tabella 1 - Albo degli Spin-off anno 2016

N.	DATA ISCRIZIONE ALL'ALBO	DENOMINAZIONE SOCIALE	CAPITALE SOCIALE	OGGETTO SOCIALE /FINALITÀ
1	1 agosto 2007 con delibera CdA del 28.11.2016 trasformato in "Spin-off approvato" da "Spin-off partecipato"	S.E.A. Tuscia S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 20.000,00	Sviluppo tecnico e di processo nel settore delle fonti energetiche e rinnovabili
2	30 luglio 2009	Molecular Digital Diagnostics S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Ideazione e produzione di sistemi diagnostici e service diagnostico per conto terzi
3	08 marzo 2010	Terrasystem S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Attività di lavoro aereo effettuata con sensoristica fissa e mobile, connessa alla effettuazione di servizi relativi all'acquisizione di dati ambientali da piattaforma aerea
4	14 settembre 2012	GENTOXchem S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Sviluppo di prodotti e servizi nei settori della tossicologia, della chimica farmaceutica ed industriale, della sicurezza alimentare ed ambientale e dell'analisi di mercato di prodotti e dei servizi in tali ambiti

5	31 ottobre 2012	Idea 2020 S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 20.000,00	Servizi nel settore della cooperazione allo sviluppo rurale e dell'agricoltura, attività rivolte allo sviluppo di analisi e valutazioni tecniche e socio-economiche, alla formazione e sensibilizzazione sulla sostenibilità in campo agricolo e rurale
6	06 maggio 2013	SMARTART S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 10.000,00	Servizi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e storico artistico mediante operazioni di archiviazione e digitalizzazione del cartaceo, schedatura di manufatti, anche con finalità turistica
7	16 maggio 2013	Phy.Dia S.r.l. <a href="#">(link)</a>	€ 20.000,00	Diagnostica fitosanitaria: analisi su agenti che interferiscono sullo sviluppo della pianta, monitoraggi in serra, analisi terreni, centro di saggio per valutazione fitosanitaria e fitotossicità di agrofarmaci, laboratorio di fitoparassitari nocivi (loro analisi, gestione, determinazione e caratterizzazione su materiale vegetale e sementi)
8	08 luglio 2014	ALEPH S.r.l. (non disponibile sito web aziendale)	€ 10.000,00	Servizi di analisi e valutazione ad imprese, enti pubblici, e privati in materia giuridica, economica, tributaria, fiscale e finanziaria. Segnatamente: analisi relative alla valutazione delle strutture giuridico-finanziarie e delle strategie di <i>compliance</i> da cui emergano rischi giuridicamente rilevanti (ivi incluse operazioni di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendali o societaria alleanze, <i>joint venture</i> , fusioni, scissioni, quotazioni, concentrazioni, appalti pubblici e privati, associazioni in partecipazione, acquisto di imprese, partecipazioni sociali, aziende o rami d'azienda e altre operazioni straordinarie e di finanza straordinaria); analisi, e valutazione di modelli di organizzazione del lavoro e di organizzazione della prevenzione del rischio di commissione di reati ed illeciti amministrativi, ottimizzazione delle strutture operative anche a fini tributari e fiscali
9	27 novembre 2014	SPIN8 S.r.l. <a href="#">(Link)</a>	€ 75.000,00	<i>Scouting</i> di tecnologie e soluzioni innovative nel settore della mobilità sostenibile; predisposizione di studi di fattibilità e modelli di business per la diffusione, l'organizzazione e la messa in opera di tecnologie innovative nell'ambito della mobilità sostenibile; gestione, elaborazione e sviluppo di sistemi informativi integrati per la gestione dei dati e dei flussi informativi nell'ambito della mobilità sostenibile; servizi di consulenza, di promozione commerciale e non, di tecnologie e soluzioni innovative nell'ambito della mobilità sostenibile e dei trasporti e dei servizi correlati

## 2.2. L' Amministrazione

In questa sezione si illustrano in forma sintetica i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Amministrazione e più in generale l'Ateneo per quanto concerne le attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca.

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo (al 31.12.2016) si articola in Rettorato e Direzione Generale; quest'ultima è articolata a sua volta in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Risorse Umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti e il Servizio Ricerca, *Post-Lauream* e Rapporti con gli Enti; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio Programmazione e Controllo, il Servizio Sistemi Informatici e il Servizio Trattamenti Economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi nonché il Servizio Prevenzione e Protezione.

Le figure che seguono forniscono una rappresentazione dell'articolazione delle strutture di Ateneo, suddivise tra Organi di governo, Amministrazione Centrale (direttamente afferente al Direttore Generale), Dipartimenti, Centri e Poli Bibliotecari.

*Figura 1 - Articolazione Organi e Strutture dell'Università della Tuscia*

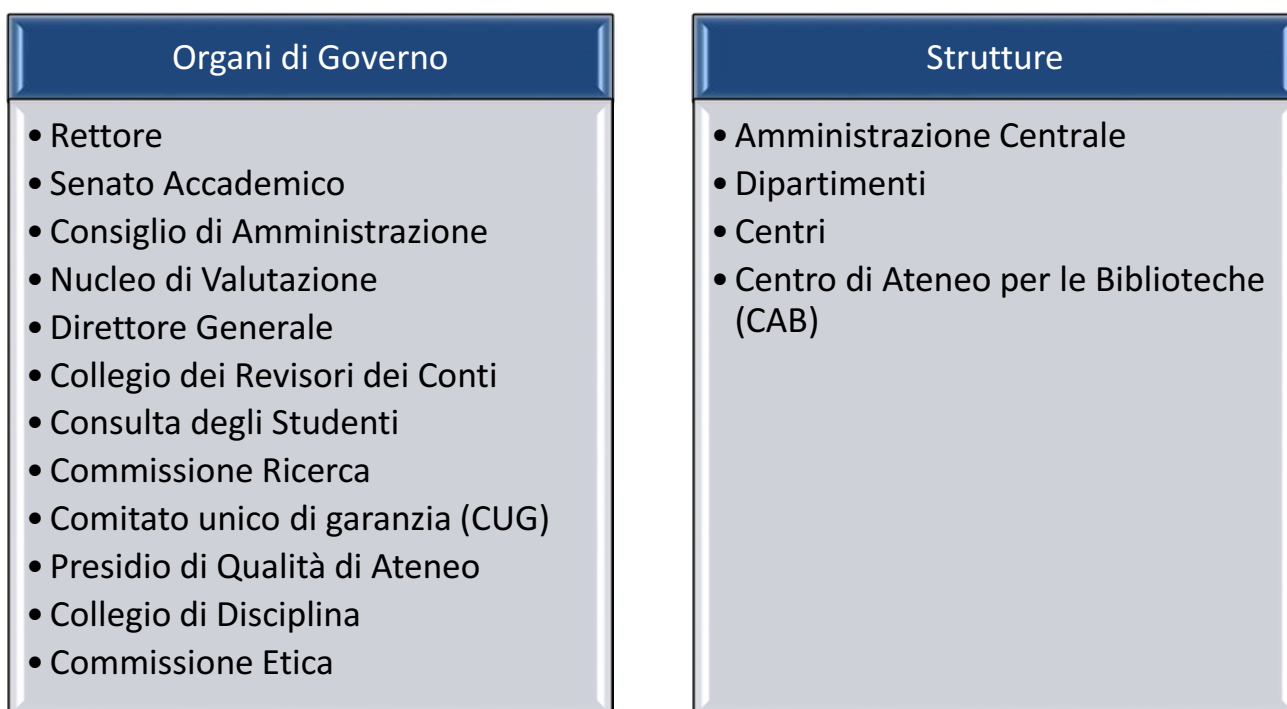
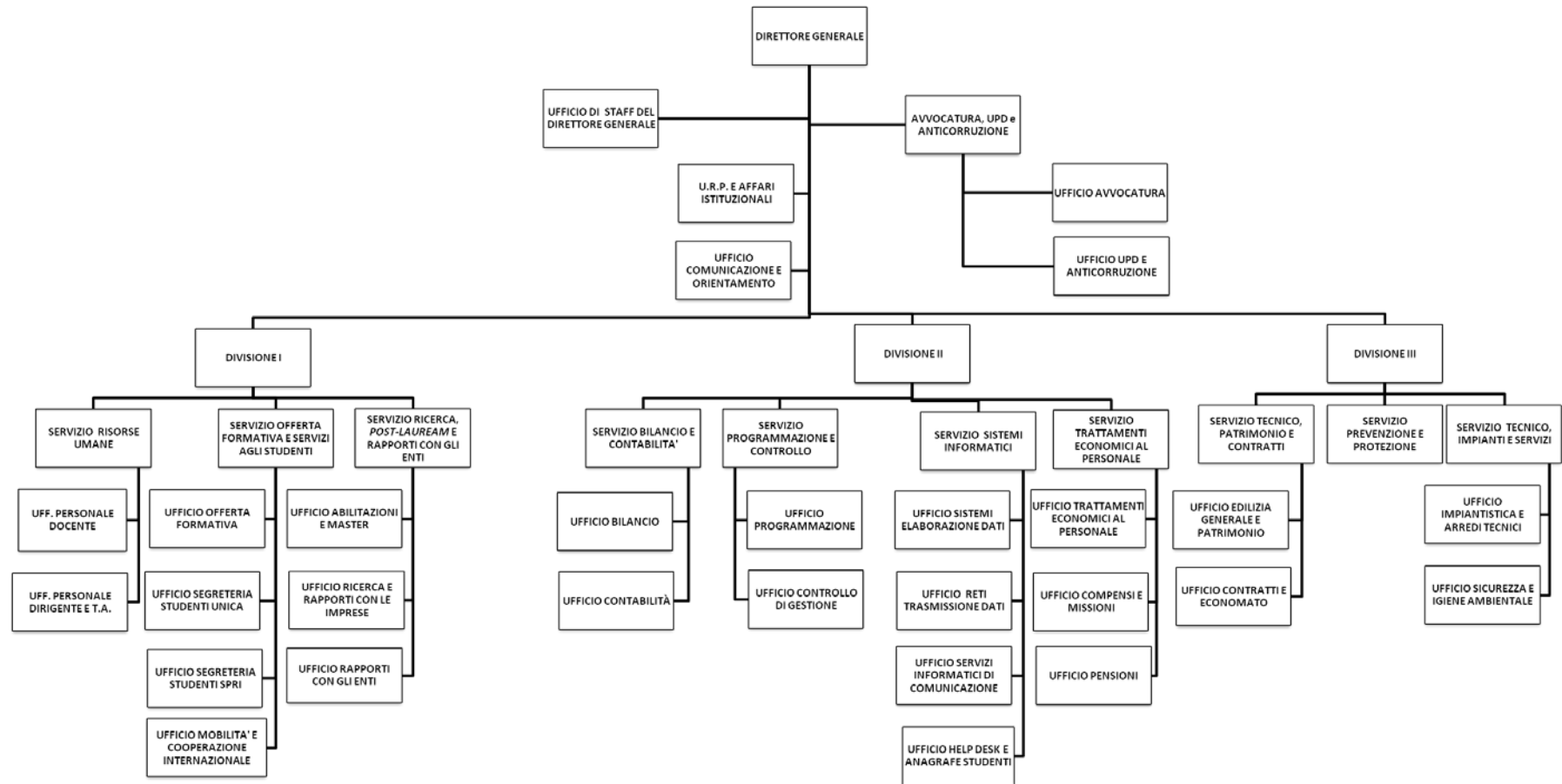


Figura 2 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2016





## **L'Amministrazione in cifre:**

### **DIPARTIMENTI - 6**

- DAFNE (Dipartimento di scienze e tecnologie per l'agricoltura, le foreste, la natura e l'energia)
- DEB (Dipartimento di scienze ecologiche e biologiche)
- DEIM (Dipartimento di economia e impresa)
- DIBAF (Dipartimento per l'innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali)
- DISTU (Dipartimento di studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici)
- DISUCOM (Dipartimento di scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo)

### **CENTRI (interdipartimentali di ricerca e di servizio) – 6**

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori"
  - o Orto Botanico "Angelo Rambelli"
  - o Museo Erbario della Tuscia UTV
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche – CAB, articolato in due poli:
  - o Polo Bibliotecario Tecnico-Scientifico
  - o Polo Bibliotecario Umanistico-Sociale
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)

### **BIBLIOTECHE**

Le Biblioteche, che operano all'interno dei Poli del CAB, sono funzionali ai Corsi di Studio attivati presso i 6 Dipartimenti; le relative strutture di servizio sono dislocate nei complessi del San Carlo, di Santa Maria in Gradi, di Santa Maria del Paradiso e del campus Riello.

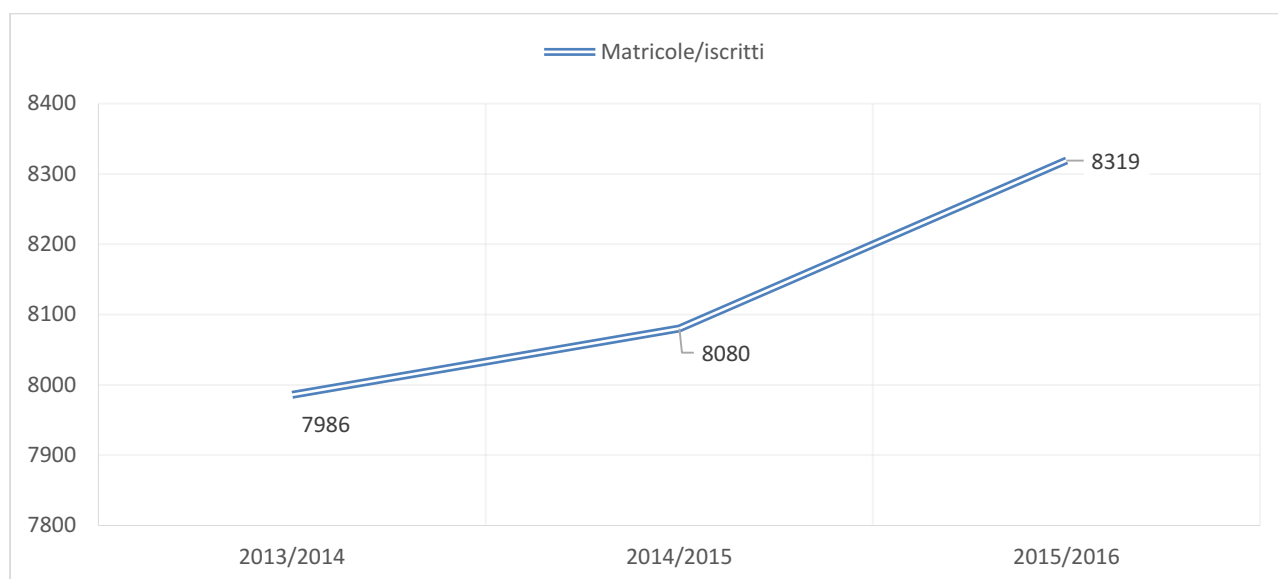
### **STUDENTI**

Per l'anno accademico 2015/16 si registra un numero di studenti iscritti pari a 8.319, comprese le matricole.

Tabella 2- Matricole e iscritti a.a. 2015/16 al 14.06.2017

DIPARTIMENTO	MATRICOLE/INIZIO CARRIERA	ISCRITTI	TOTALE
DAFNE	346	760	1106
DEB	371	646	1017
DEIM	375	991	1366
DIBAF	291	644	935
DISBEC	65	309	374
DISTU	362	1095	1457
DISUCOM	141	421	562
SPRI	347	1155	1502
<b>Totale complessivo</b>	<b>2298</b>	<b>6021</b>	<b>8319</b>

Grafico 1- Andamento matricole e iscritti a.a. 2013/2014 - 2014/15 - 2015/16



## OFFERTA DIDATTICA

L'offerta didattica per l'a.a. 2015/16 consta di: 16 Corsi di Laurea, 14 Corsi di Laurea Magistrale, 2 Corsi di Laurea Magistrale a Ciclo Unico, 6 Corsi di Dottorato di Ricerca, 2 corsi Master di I e II livello e uno interateneo con il Campus Biomedico di Roma.

Sono stati, altresì, attivati i Tirocini Formativi Attivi rivolti ai docenti non di ruolo per acquisire l'abilitazione all'insegnamento.

## PERSONALE

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2016).

Tabella 3 - Ripartizione personale docente dell'Università della Tuscia (31.12.2016)

PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2016	
Professori Ordinari	83
Professori Associati	110
Ricercatori	67
Ricercatori a tempo determinato	38
<b>Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori, assistenti)</b>	<b>298</b>

Grafico 2 - Andamento ripartizione personale docente dell'Università della Tuscia (triennio 2014-2016)

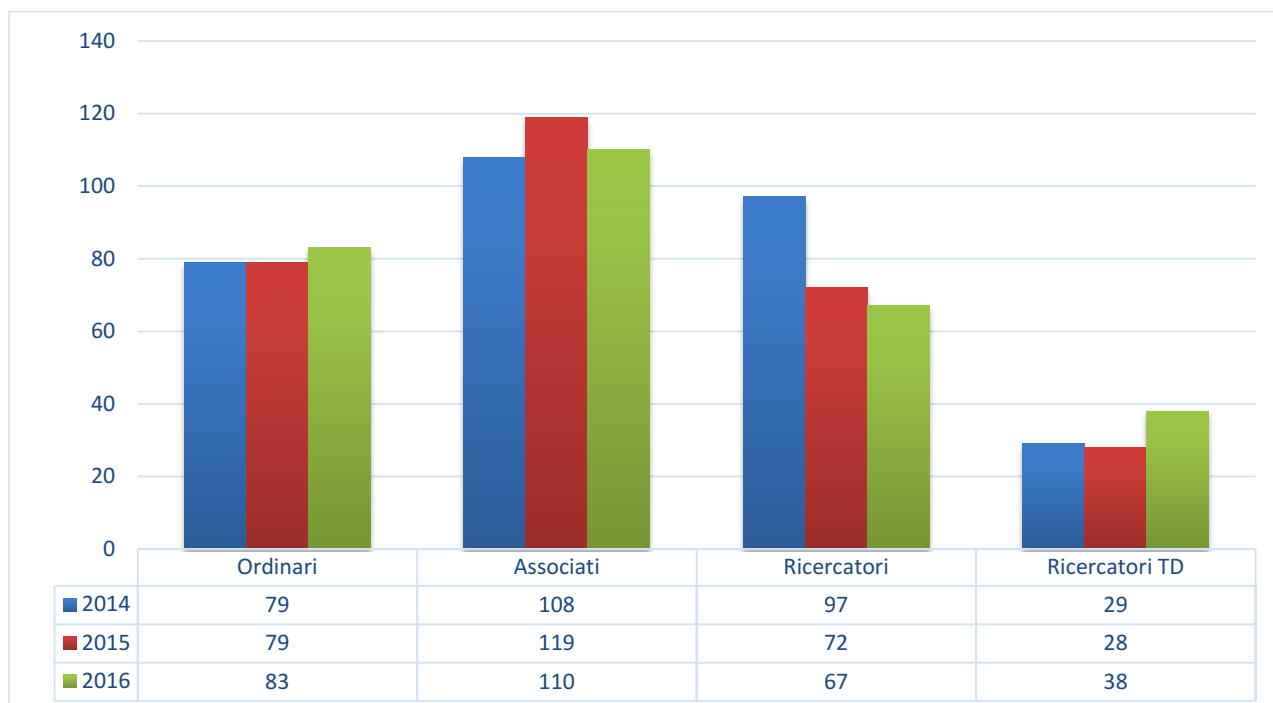


Tabella 4 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia (31.12.2016)

PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO AL 31.12.2016	
Dirigenti	3
Categoria EP	8
Categoria D	71
Categoria C	186
Categoria B	36
Collaboratori Esperti Linguistici	7
<b>Totale personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	<b>311</b>

Grafico 3 - Andamento ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia (triennio 2014-2016)

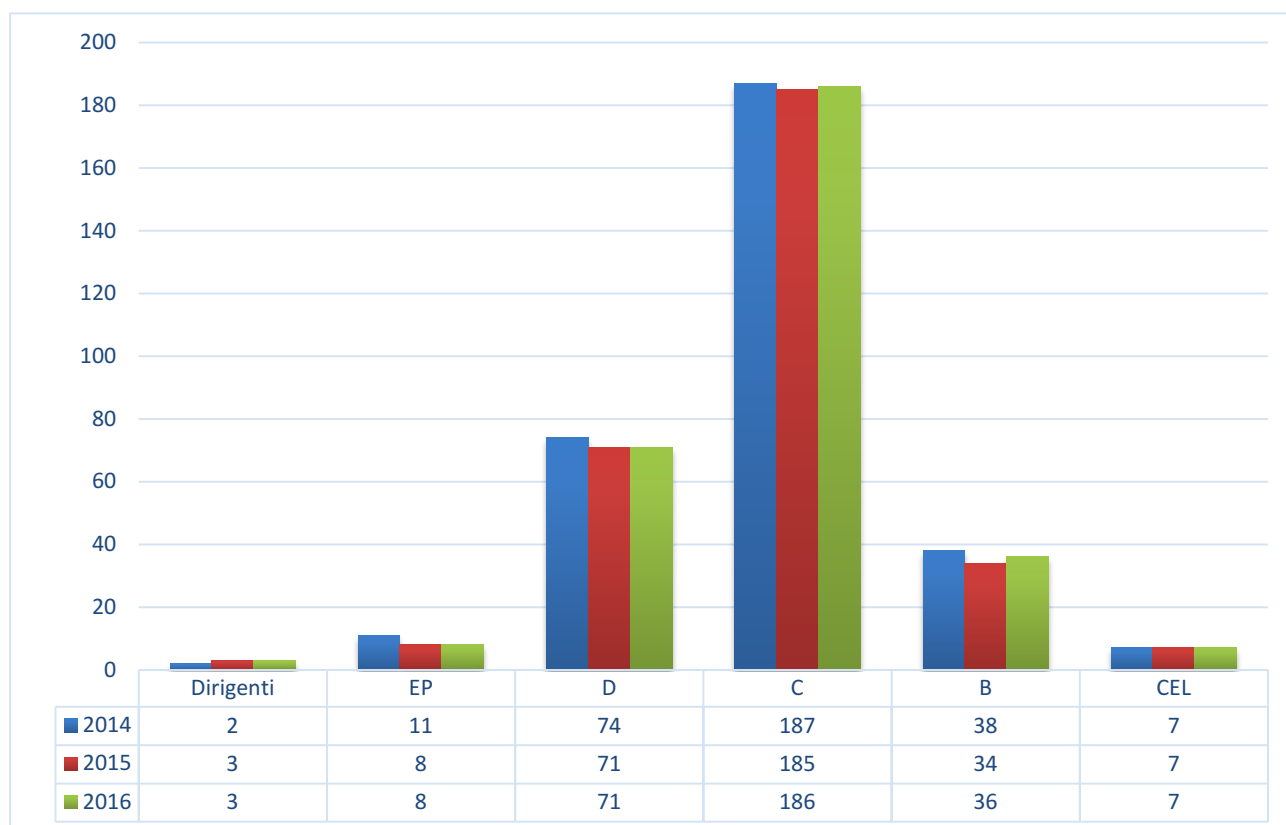


Tabella 5 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI 2016	
Età media del personale (anni)	52
Età media dei dirigenti (anni)	56
% di dipendenti in possesso di laurea	44,15%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%
Ore di formazione (media per dipendente)	14,11 ore per n. 185 partecipanti
Turnover di personale	3,85%
Spesa per formazione	Tot. 11.400,00 € per n. 21 corsi

Grafico 4 - Età media del personale

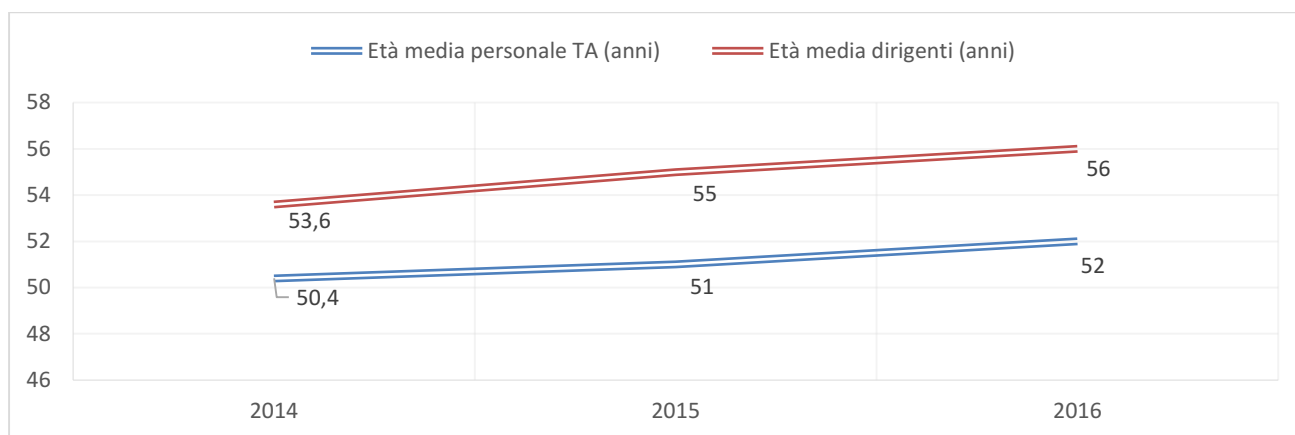


Grafico 5 - Percentuale di dipendenti con laurea

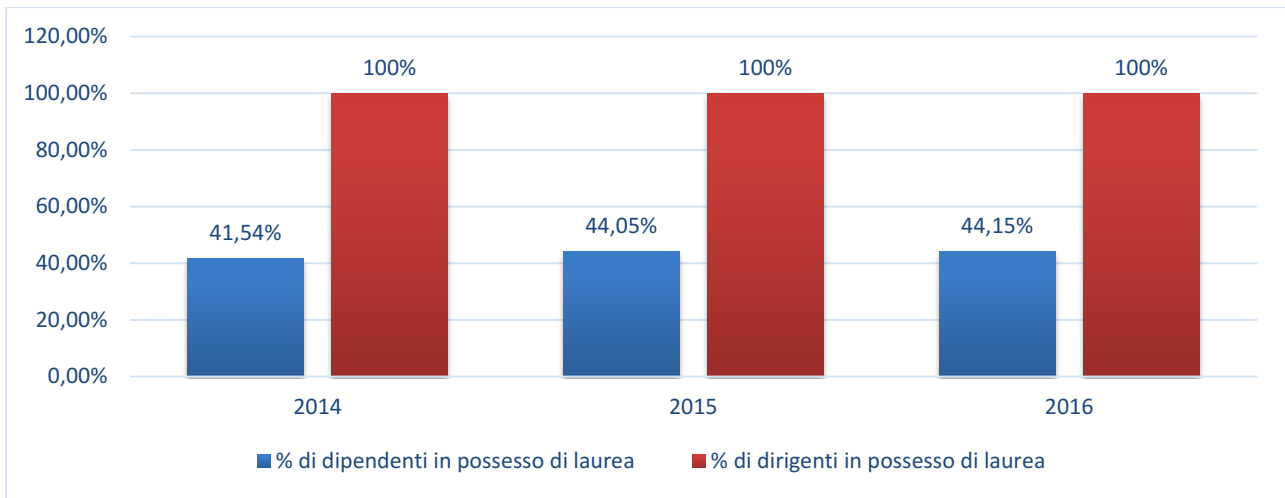
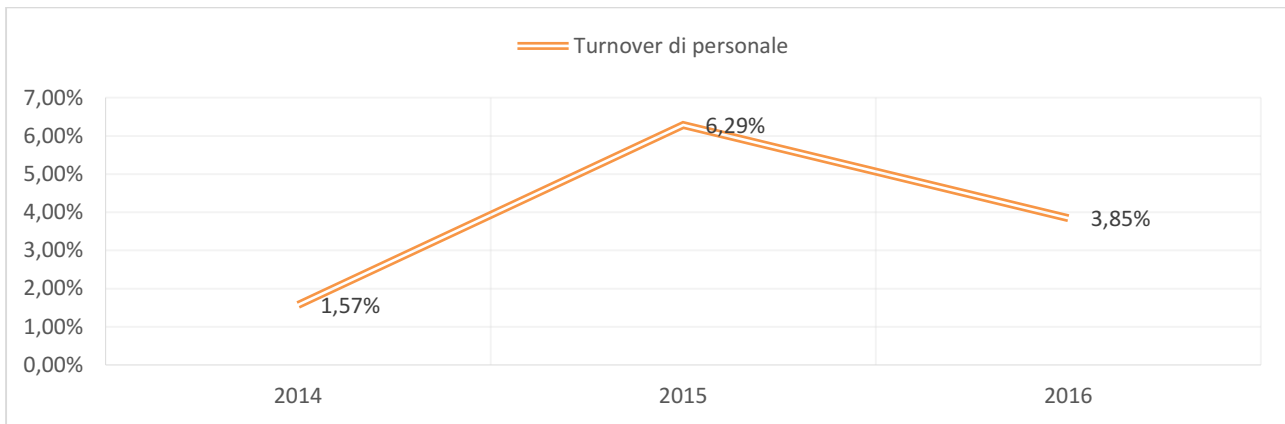


Grafico 6 - Turnover di personale



## 2.3. I risultati raggiunti

Al fine di facilitare, anche ad un pubblico esterno, l'accesso alle principali informazioni, favorendo la comprensione dei cambiamenti intervenuti, si riporta di seguito una sintesi dei risultati positivi ottenuti sugli obiettivi strategici evidenziando un progressivo miglioramento delle prestazioni dell'Ateneo nell'anno 2016. Nei sotto-paragrafi successivi si entra, invece, nel dettaglio delle singole attività realizzate nell'anno.

Nell'ambito della **Didattica** si è registrato un positivo incremento del numero degli “*studenti regolari*” rispetto all'anno precedente (da 5356 a 5591). Il conseguimento di questo obiettivo strategico è fondamentale in quanto rappresenta un parametro molto rilevante in sede di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario da parte del Ministero.

Sul fronte dell'**Internazionalizzazione** è migliorato anche il numero degli studenti che hanno partecipato alla mobilità europea con il Progetto Erasmus trascorrendo un periodo del percorso formativo presso università europee; anche questo rappresenta un parametro utilizzato dal Ministero per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Anche per quanto riguarda il **Placement**, sono positivi i risultati relativi al tasso di occupazione, a tre anni dal conseguimento della laurea magistrale; i dati riportati nell'Indagine condotta da AlmaLaurea, desunti dalle rilevazioni ISTAT, vedono una percentuale pari al 77% di occupati per i laureati del nostro Ateneo.

La **Ricerca** dell'Ateneo ha visto un deciso rafforzamento; nel 2016 sono stati resi noti gli esiti del secondo esercizio di valutazione esperito da parte del MIUR (VQR) che hanno mostrato un netto miglioramento, rispetto alla prima VQR, della produzione scientifica e degli altri indicatori della ricerca su tutte le aree dell'Ateneo, con alcune eccellenze, fatta eccezione di sole due Aree disciplinari.

Anche il **contesto finanziario** presenta risultati positivi comprovati dal valore dell'Indicatore di Sostenibilità Finanziaria (ISEF) che anche nell'anno 2016 ha registrato un valore maggiore di 1 (1,035).

Nel 2016 sono proseguite le iniziative volte al **contenimento delle spese** comprimibili. L'introduzione della “Centrale Acquisti” (unica per Amministrazione Centrale e Dipartimenti) ha prodotto economie di scala con una sensibile riduzione della spesa media per cancelleria e per acquisti seriali (media del triennio 2015, 2016 e 2017 = 31.348 euro rispetto alla spesa del 2014 = 53.521 euro).

Sul fronte dell'**Innovazione**, sono proseguite le misure volte alla digitalizzazione dei processi al fine di garantire maggiori servizi *on line* agli studenti (sono stati dematerializzati 6 processi); sono stati anche realizzati i nuovi siti di Dipartimento completando la revisione del sito di Ateneo avviata negli anni precedenti.

## Area strategica A - Didattica

### **Offerta Formativa**

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

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

Come nel recente passato, la programmazione 2016/2017 si è basata sull'analisi dei dati sul profilo della popolazione studentesca dell'Ateneo, riferiti all'ultimo triennio, in coerenza con il dettato del D.M. 552/2016 sui criteri di ripartizione del FFO, che, sulla linea degli analoghi decreti degli anni precedenti, ha assegnato un peso sensibile alle *performance* legate alla didattica. In questo quadro, è stato consolidato il rapporto con le altre università della rete regionale, con la realizzazione e gestione di nuove proposte didattiche anche attraverso forme interateneo. Nel quadro regionale, è stato ottimizzato il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Rieti, presso le quali sono già attivi complessivamente 4 Corsi di Studio, e dei Corsi interateneo, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti, basati sul reciproco rispetto delle specifiche peculiarità degli Atenei, con le altre università pubbliche del Lazio.

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

A fine maggio 2016:



- sono stati attivati 15 CdL, dei quali due con sede decentrata a Rieti e a Civitavecchia e uno interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma, 14 CdL magistrale, di cui uno con sede decentrata a Civitavecchia e uno erogato interamente in lingua inglese, 2 CdL Magistrale a ciclo unico (D.D.G. MIUR del 15/06/2016, n. 469);
- è stato attivato il CdL Magistrale di nuova istituzione in Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica;
- è stato disattivato il CdL Magistrale in Comunicazione pubblica, politica e istituzionale;
- è stata garantita la sostenibilità della didattica, con una significativa riduzione della DID per un totale di 39.328 ore, monte ore che si colloca al di sotto del numero massimo di ore di didattica a livello di Ateneo al netto del fattore  $K_r$  (40.170).

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

Al fine di favorire una corretta e razionale progettazione degli interventi correttivi sull'architettura complessiva dell'offerta didattica è stata garantita un'intensa attività di rilevazioni statistiche sulle *performance* dei Corsi di Studio, con particolare attenzione all'andamento delle immatricolazioni/iscrizioni riguardo anche al fenomeno degli abbandoni. Il Portale dei monitoraggi sui risultati dei percorsi formativi (<http://sistemi.unitus.it/secure>) offre un quadro aggiornato e in tempo reale sulle *performance* didattiche a livello di Ateneo, Dipartimenti e Corsi di Studio (rinunce, trasferimenti, abbandoni, numero di CFU erogati, opinioni degli studenti sull'attività didattica, etc.).

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

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

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

Nell'anno accademico 2015/16 il Presidio di Qualità di Ateneo (PdQ), con la guida del Presidente Prof. Gianluca Piovesan, ha continuato a sovrintendere al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ). A tal fine ha svolto funzioni di accompagnamento, supporto e attuazione delle politiche di AQ per la formazione e la ricerca. Ha, infatti, continuato a promuovere la cultura per la qualità svolgendo attività di stesura, monitoraggio e controllo delle procedure realizzando anche specifiche attività di *audit* finalizzate a supportare le strutture dipartimentali di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Nel dettaglio, il PdQ ha organizzato e verificato attraverso un'attività continua e capillare: l'aggiornamento delle Schede SUA-CdS e delle Schede SUA-RD; lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità per le attività didattiche e di ricerca; le attività di riesame dei Corsi di Studio; i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

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

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

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

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

È continuata e potenziata l'attività di *LabForm*, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, presieduto dal Delegato per i TFA, Prof. Felice Grandinetti. Il Laboratorio intende proporsi e connotarsi nel

tempo come struttura di riferimento in grado di mettere a sistema tutte le iniziative accademiche relative alla formazione iniziale e permanente degli insegnanti della scuola secondaria di I e II grado. Nel corso del 2016 si sono svolte le seguenti attività, alcune con contributo a carico dei partecipanti: corso di preparazione al concorso a cattedre 2016 (169 partecipanti); attività di laboratorio, tavoli di ricerca, progettazione e formazione (58 partecipanti); Tavoli Saperi coordinati da professori dell'Ateneo (65 partecipanti); attivazione pagina web e forum *LabForm* sul sito di Ateneo e sul sito del USR Lazio, dove sono presentate tutte le attività; avvio corso di preparazione alla selezione nazionale TFA (40 domande ad oggi); *work-shop* per insegnanti di scuola secondaria superiore per la condivisione e implementazione della metodologia SID (*Scientiam Inquirendo Discere*); accordo quadro con CPIA (Centro provinciale istruzione adulti) finalizzato a promuovere la formazione/aggiornamento di circa 30 insegnanti. Si è svolto a dicembre un incontro con le scuole per la condivisione delle attività realizzate nell'ambito del *LabForm* e quelle in programmazione.

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

L'Ateneo ha proseguito la stipula di convenzioni con le altre Pubbliche Amministrazioni per l'iscrizione dei dipendenti delle P.A. ai Corsi di Studio della nostra Università e finalizzate a favorire l'aggiornamento e la formazione continua del personale. Le convenzioni prevedono particolari agevolazioni per le tasse al fine di elevare il patrimonio formativo dei dipendenti pubblici e, conseguentemente, migliorare il livello dei servizi pubblici sul Territorio.

### **Internazionalizzazione**

Nel corso del 2016 sono state svolte, sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Edoardo Chiti, attività di promozione e coordinamento delle attività internazionali: queste hanno compreso, ad esempio, la stipula di nuovi 27 accordi con università straniere; il finanziamento dei progetti relativi ad Armenia, Georgia e Bosnia presentati nell'ambito dell'azione KA107 *International Credit Mobility* del programma Erasmus+; la presentazione di varie candidature nel contesto dei programmi europei. Nel 2016 sono stati presentati 16 progetti, segnale di una maggiore partecipazione da parte dei docenti del nostro Ateneo; ad oggi ne risultano approvati due.

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

È stata potenziata la partecipazione dell'Ateneo in vari organismi (CUIA, TUCEP, Coordinamento nazionale sulla valutazione delle qualifiche dei rifugiati, EUA, ecc.). È stata

consolidata la collaborazione con APRE mediante la realizzazione di giornate di formazione per il personale docente e tecnico-amministrativo.

L'Ateneo ha sviluppato numerose attività finalizzate ad incrementare la mobilità degli studenti, oltre a realizzare incontri e riunioni per altre iniziative internazionali. L'impegno maggiore è stato dedicato al nuovo programma di mobilità Erasmus+ che nell'a.a. 2015/2016 ha coinvolto numerosi studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. Sono stati organizzati diversi incontri con i Dipartimenti al fine di diffondere tutte le informazioni necessarie alla mobilità degli studenti, sia per studio che per tirocinio. La Commissione Erasmus d'Ateneo si è riunita nei momenti chiave del programma e ha svolto attività di guida ed indirizzo per favorire l'incremento della mobilità studentesca in uscita.

Sono stati assegnati n. 9 contributi per le collaborazioni studentesche destinate al supporto delle attività inerenti la promozione e l'attuazione del Programma Erasmus+ all'interno dei Dipartimenti. Gli studenti *part-time* sono stati selezionati tra quelli che avevano già realizzato l'esperienza Erasmus al fine di essere *testimonial* attendibili.

L'Ateneo ha ampliato il proprio partenariato per incrementare le destinazioni agli studenti stipulando 31 nuovi accordi interistituzionali Erasmus; nel Bando per la mobilità Erasmus per studio a.a. 2015/2016 gli studenti potevano scegliere la propria destinazione tra 231 accordi con Atenei di 24 Paesi Europei. Il numero di studenti iscritti all'Ateneo che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale nell'a.a. 2015/2016 è stato complessivamente pari a 195, registrando un incremento del 12% rispetto al precedente anno accademico.

In particolare, gli studenti partiti nell'ambito dell'Erasmus per studio (SMS) nell'a.a. 2015/2016 sono stati 126; relativamente all'Erasmus+ *Traineeship* (SMP) a.a. 2015/2016, è continuata la collaborazione con le Università del Consorzio Universitario BET4JOBS, coordinato dall'Università della Calabria e delle cui borse di mobilità hanno usufruito n. 4 studenti, e con il Consorzio TUCEP di Perugia, nell'ambito del quale sono partiti n. 9 studenti.

L'Ateneo ha visto incrementato il numero di borse per tirocinio erogate dall'Agenzia Erasmus+ Indire e dal MIUR/MEF ed, in totale, sono partiti 45 studenti. L'Università ha provveduto a stipulare accordi con nuove aziende europee per consentire agli studenti di realizzare tirocini formativi pertinenti al proprio percorso formativo. È stata organizzata una riunione di orientamento per gli studenti selezionati nell'ambito del programma Erasmus *Placement* 2015/2016, al fine di procedere all'assegnazione delle destinazioni finali ed informare sugli aspetti pratici relativi allo svolgimento dei tirocini.

La mobilità studentesca in entrata nel 2015/2016 è stata pari a 83 studenti, di cui 53 studenti nell'ambito del Programma Erasmus+, 10 studenti nell'ambito dei progetti *Alrakis*, *Humeria* e *Medfor*, entrambi finanziati dal Programma *Erasmus Mundus*, e altri 20 studenti nell'ambito di accordi di cooperazione internazionale e di doppio diploma; complessivamente è diminuita del 31% rispetto all'a.a. 2014/2015, in cui la mobilità in entrata era pari a 117 studenti. Si ritiene che le

ragioni di questo decremento possono essere imputate principalmente a ragioni esogene legate, da un canto, al difficile contesto internazionale legato ai timori per il terrorismo internazionale, ma anche alla scarsa qualità degli alloggi delle residenze di Laziodisu; sono pervenute numerose segnalazioni al riguardo dagli studenti Erasmus.

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

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

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

Per quanto riguarda l'Offerta Formativa in lingua inglese, si segnalano gli insegnamenti di 3 percorsi del Corso di Laurea Magistrale in Scienze Forestali e Ambientali LM-73.

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

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

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

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

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

### **Placement**

Per l'anno 2016 è continuata la promozione di dispositivi di politica attiva con l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, oltre che offrire agevolazioni alle imprese per la ricerca di profili di laureati da inserire nella loro organizzazione. Sono state rafforzate le azioni volte alla realizzazione di tirocini, *stages* e *project work* presso le aziende stimolando maggiormente il coinvolgimento delle imprese anche attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo di vacancy lavorative, bandi per premi ai laureati e presentazioni aziendali.

Sono stati attivati n. 15 Tirocini *post lauream* su convenzione. Inoltre, sono stati attivati n. 11 tirocini di inserimento lavorativo a seguito dell'adesione dell'Ateneo della Tuscia alla II fase "Rientro in Regione" del bando "Torno Subito" - Programma di interventi rivolto agli studenti universitari o laureati.

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

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

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

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

Per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro, è stato sviluppato un sistema integrato di servizi denominato "Porta Futuro University - Tuscia", che ha visto la realizzazione di un servizio *Open Space* presso il quale l'utenza può trovare facilmente informazioni e sostegno, anche in auto consultazione, utili ad orientarsi nel mercato del lavoro. Nella sede è offerto, altresì, all'utenza supporto per la creazione di impresa. Sono stati realizzati una serie di seminari: *Laboratorio LinkedIn*, *Simulazione colloquio di selezione in lingua spagnola*, *Simulazione colloquio di selezione in lingua inglese*, *Social network* e *tecniche di ricerca*

*attiva, Costruisci il tuo progetto professionale, Il Team Working Problem solving e Decision Making, Sviluppare il proprio potenziale, Strumenti per la ricerca di lavoro il nuovo rinascimento economico con l'arte: incontro con un mercante d'arte fiorentino del nostro tempo, L'impresa nella prospettiva dei finanziatori: il capitale di rischio ed il capitale di credito nelle start up.*

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

Nella fase di programmazione dell'Offerta Formativa è stata realizzata una giornata di consultazione delle Parti sociali, tenutasi nel mese di novembre; nell'ambito dell'incontro, al fine di poter migliorare la qualità dei servizi di orientamento in uscita e *placement*, è stato presentato da parte di Italia Lavoro S.p.a il *report* statistico "Domanda ed offerta di laureati nel mercato del Lavoro" della Regione Lazio, pubblicato nell'anno 2016; la Prof.ssa Tiziana Laureti, delegato per il *Placement* e Rapporti con le Imprese ha presentato il *report* relativo agli esiti del questionario somministrato alle aziende sull'andamento dei tirocini curriculari.

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

### **Orientamento**

L'Ateneo ha svolto attività di orientamento universitario, promuovendo l'Offerta Formativa organizzando giornate ed incontri in Ateneo (*Open Day*) e presso le sedi degli Istituti scolastici, partecipando a manifestazioni sul territorio e altri eventi. L'Ateneo ha, in particolare, ulteriormente consolidato e sistematizzato i rapporti con gli Istituti scolastici per le attività di orientamento e tutorato, con particolare riferimento agli studenti iscritti agli ultimi due anni. L'attività, che prevede un forte coordinamento tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, è stata articolata, d'intesa con le scuole, in tre fasi: una prima fase, generalmente nel periodo autunnale, nella quale alle scuole viene proposta una prima presentazione generale dell'Ateneo, da tenersi presso la scuola o presso l'Ateneo; una seconda fase, generalmente nel periodo invernale, nella quale, in base alle esigenze manifestate dalla scuola, viene svolta una attività più specifica e puntuale relativa alla presentazione e promozione dei singoli Corsi di Studio, composta da presentazioni, lezioni simulate, attività di laboratorio, sperimentali o *project work*, nella quale i Dipartimenti giocano un ruolo determinante; una terza fase, che parte più o meno da marzo e arriva sino alle soglie dell'inizio dell'anno accademico, nella quale, per via del crescente impegno didattico di scuole e studenti

relativo all'avvicinarsi dell'esame di maturità, l'attività di orientamento si incentra prevalentemente sulla comunicazione, sulla promozione, sulla partecipazione agli eventi e sulla realizzazione dell'*Open Day*, che in genere si svolge nella prima quindicina del mese di settembre. Dal 2016 il ventaglio di attività ormai consolidate si è arricchito con le iniziative previste dal MIUR nell'ambito del progetto Alternanza Scuola Lavoro che ha impegnato molto l'Ateneo anche con la partecipazione degli *Spin-off*. Questo progetto si configura come nuova occasione di approccio con gli studenti molto rilevante per le finalità dell'orientamento ed, in particolare, per la scelta universitaria.

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

- n. 24 incontri presso le sedi degli Istituti secondari superiori, del territorio e province limitrofe;
- attività relative all'organizzazione di eventi, presso il Rettorato, i Dipartimenti e le strutture;
- *Open Day* di Ateneo (10 marzo), *Open Day* sede di Civitavecchia (5 aprile), *Open Day* di Ateneo (12 settembre), *Open Day* dei Dipartimenti (13-14 settembre), *Open Day* sede di Civitavecchia (15 settembre), *Open Day* sede di Rieti (19 settembre);
- partecipazione ad eventi e manifestazioni, con allestimento di *stand*, redazione di materiali informativi specifici e locandine (dove non si è potuto assicurare la presenza fisica si è optato per l'invio di materiale informativo che l'organizzazione ha messo a disposizione degli studenti): 5-6-7 aprile "Orienta Lazio", Pala Cavicchi di Roma; 9 aprile III edizione "Viterbo scienza" sala regia del Comune di Viterbo; 29 maggio "L'Oro delle api" presso l'Orto Botanico dell'Ateneo; 24 giugno - 3 luglio, Viterbo, "Caffeina Cultura" 2016; 24 giugno - 3 luglio, Teatro San Leonardo di Viterbo, "Festival della scienza"; 25-26-27 ottobre Salone dello Studente di Roma;
- elaborazione e trasmissione ai Dirigenti scolastici degli Istituti secondari superiori di Viterbo e provincia di *report* con i risultati conseguiti dagli studenti nei *test* di ingresso somministrati nell'a.a. 2015/2016;
- attività previste dalle linee guida del progetto Ministeriale denominato "Alternanza scuola-Lavoro" (L. n.107/2015 del 13.07.2015, art.1, in materia di orientamento allo studio e al lavoro), in sinergia con le Scuole secondarie superiori del territorio. È stata creata sull'*home page* del sito di Ateneo una sezione dedicata al progetto dove sono stati pubblicati i *format* con i progetti formativi proposti dalle strutture didattiche, lo schema di convenzione e tutte le informazioni necessarie al riguardo, fornendo alle scuole un'ampia possibilità di scelta per la realizzazione di percorsi formativi in base alla tipologia degli studi;
- aggiornamento costante degli incontri sull'agenda *Calendar* riguardante le visite di orientamento presso le sedi delle scuole e manifestazioni similari al fine di migliorare il flusso delle informazioni con i Docenti Referenti dell'Orientamento delle strutture dipartimentali;



- attività di supporto agli incontri con i Dirigenti Scolastici degli Istituti superiori di Viterbo e ai Docenti Referenti per l'Orientamento delle strutture didattiche, riguardanti la pianificazione delle attività da realizzare nel corso dell'anno;
- supporto permanente agli studenti per le informazioni sui Corsi di Studio, sui servizi, immatricolazioni, tasse, agevolazioni e test di ingresso, il tutto tramite *front office*, telefono, posta elettronica. Nella pagina web dell'Orientamento è scaricabile il materiale didattico per le matricole (guida dello studente di Ateneo, con versione in inglese, e guide dei Dipartimenti).

### **Servizi agli Studenti**

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

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

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

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

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

Nella sede di Civitavecchia sono stati installati nelle aule due banchi antropometrici per consentire ad un nuovo iscritto in carrozzina di partecipare alle lezioni. È stato redatto il progetto di

orientamento spaziale e *Way finding* per gli studenti con disabilità motoria presso il Complesso di Santa Maria in Gradi.

Per contribuire alla sensibilizzazione della cittadinanza sui temi della disabilità il Delegato del Rettore ha chiesto l'inserimento nella Stagione Concertistica 2015-16 di un concerto straordinario dell'Orchestra Invisibile di Pavia, formazione musicale che coinvolge soggetti con autismo. Il Delegato si è anche attivato per coprire le spese della trasferta dell'Orchestra, acquisendo un'ampia e positiva disponibilità da parte di 15 imprese ed organizzazioni del mondo imprenditoriale viterbese. Il concerto, tenutosi il 2 luglio all'Auditorium di Santa Maria in Gradi, ha visto una grande partecipazione di pubblico e un ottimo riscontro sui media locali.

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

Sono proseguiti i servizi di consulenza del Difensore dello Studente, istituito dall'art. 19 dello Statuto d'Ateneo. L'Università mette a disposizione degli studenti una consulenza legale, completamente gratuita, finalizzata a risolvere problematiche connesse al percorso degli studi universitari. Quest'anno è stato rinnovato l'incarico all'Avv. Centogambe che nel mandato precedente ha prestato massima attenzione alle esigenze degli studenti fornendo una consulenza di alto profilo e mostrando la massima disponibilità nella risoluzione delle questioni sottoposte.

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

Nel corso del 2016 il Consiglio di Amministrazione, su proposta delle rappresentanze studentesche, ha varato rilevanti agevolazioni sulle tasse per studenti meritevoli e per agevolare le famiglie con più iscritti all'Università. L'iniziativa mira, da un canto ad attrarre i diplomati più bravi

nel nostro Ateneo e a favorire l'iscrizione dei laureati triennali anche ai Corsi di II livello, dall'altro a supportare le famiglie che intendono garantire ai figli un percorso universitario nel caso di nuclei familiari numerosi. Sono state adottate anche esenzioni per le tasse per gli studenti provenienti dalle zone terremotate.

L'Ateneo, nell'ambito delle iniziative volte a promuovere e sostenere il processo di internazionalizzazione e allo scopo di favorire l'iscrizione di studenti internazionali, ha assegnato n. 5 borse di studio, di € 10.000,00 ciascuna, agli studenti stranieri extra UE che si sono immatricolati al curriculum erogato interamente in lingua inglese nell'ambito del Corso di Laurea Magistrale in "Scienze forestali e ambientali" (DIBAF), attivato in collaborazione con l'Università degli Studi del Molise.

Gli studenti sono stati fortemente coinvolti in molti processi dell'Ateneo, a partire dal *Labcom* (laboratorio di comunicazione) e nell'organizzazione di tutte le attività connesse all'orientamento, all'accoglienza degli studenti, al tutorato e all'innovazione, anche attraverso i rappresentanti negli Organi di Governo; sono state appositamente dedicate risorse per le attività delle associazioni, per il *part-time* studentesco e per gli assegni di tutorato.

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

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

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

## Area strategica B - Ricerca

### **Sviluppo della ricerca**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La CRA ha avviato un processo di elaborazione per la mappatura della ricerca scientifica, che costituisce la rappresentazione delle attività di ricerca di Ateneo, basandosi sulle pubblicazioni dell'ultimo triennio del sito docente Cineca. Questo processo ha anche l'obiettivo di promuovere la visibilità esterna della ricerca scientifica di Ateneo, in grado di far emergere le specificità e le potenzialità applicative, valorizzando i settori di eccellenza, anche al fine di una migliore attrattività dell'Ateneo nei confronti degli *stakeholder*. La valutazione della qualità e dell'eccellenza della ricerca consentirà il rafforzamento dei criteri per la ripartizione delle risorse destinate alle attività di ricerca, al fine di incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate dal Consiglio di Amministrazione.

Il Centro Grandi Attrezzature, pur tra varie difficoltà operative, ha proseguito nella politica di rendere più fruibili al personale di ricerca le attrezzature e i laboratori di ricerca. Va in questa direzione l'acquisizione di nuovi strumenti per essere in grado di erogare servizi tecnologici di alto livello rivolti all'interno e all'esterno. È stata anche avviata una approfondita analisi della attività del centro e dei risultati ottenuti, al fine di meglio orientare gli investimenti e di rendere più visibile ed attrattivo il Centro anche per *stakeholder* e investitori esterni. Il Centro ha, inoltre, reso disponibili le proprie strutture per le attività degli studenti. I laboratori della sezione di microscopia elettronica sono stati utilizzati da molti studenti provenienti dai diversi Corsi di Laurea per lo svolgimento di tesi di primo e secondo livello, nonché per *stage* formativi e dai dottorandi di ricerca. Inoltre, la sezione di microscopia elettronica del CGA ha tenuto diverse attività di orientamento a molte classi di studenti della scuola superiore.

Nel corso del 2016 sono state stipulate/rinnovate numerose convenzioni per forme di collaborazione nella ricerca e autorizzate/rinnovate adesioni a Centri di ricerca, Consorzi e/o Fondazioni che hanno finalità connesse anche al trasferimento tecnologico; sono state, altresì, autorizzate numerose partecipazioni del nostro Ateneo in ATS per la partecipazione a bandi competitivi con *partner* pubblici e privati.

Si è sviluppato in modo eccellente anche il rapporto istituzionale con la Regione Lazio in diversi ambiti. Un particolare richiamo meritano le collaborazioni nell'ambito dell'agricoltura, frutto della stipula della convenzione tra Università della Tuscia e Arsial, ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio, che hanno portato alla progettazione delle linee guida del nuovo PSR 2014-2020, sulla quale sono stati coinvolti tutti i Dipartimenti con competenze di ricerca in ambito agro-alimentare, e ad altre attività di collaborazione di ricerca. L'Ateneo ha, inoltre, fornito un importante contributo progettuale alla Regione nell'ambito della ricostruzione successiva al terremoto del 24 agosto nella regione reatina, con particolare riferimento alla filiera zootecnica. In questa occasione va rimarcato l'alto spirito di collaborazione e di disponibilità dimostrato da numerosi professori dell'Ateneo, coordinati dal Direttore del Dipartimento DAFNE, Prof. Nicola Lacetera. Sempre nell'ambito dell'agricoltura, nel corso del 2016 è stato perfezionato l'accordo di programma con MIUR e CREA per l'esecuzione del progetto "Nazareno Strampelli" per la ricerca e l'innovazione nella filiera olivicola-olearia, approvato dal CIPE nel 2015. Si tratta di un progetto del valore complessivo di tre milioni di euro, di durata triennale, di grande valore scientifico e culturale sia a livello nazionale, in quanto individua un Centro di Eccellenza in grado di divenire il punto di riferimento per la ricerca nell'ambito olivicolo-oleario, che a livello regionale, con una potenziale incidenza positiva sull'attrattività dell'area reatina, dove l'Ateneo ha una sede decentrata.

È proseguito il percorso di rafforzamento dei rapporti con l'Ufficio Rapporti con l'Europa della Regione Lazio e con la Commissione Europea, finalizzato a creare un canale istituzionale forte sul quale inserire le attività di ricerca dell'Ateneo all'interno di un disegno più ampio, su tematiche interdisciplinari di interesse europeo. L'obiettivo è stato quello di far parte di una squadra con la

Regione Lazio e con gli altri Atenei pubblici presenti nella Regione, nella quale, tutelando le peculiarità e le specificità del nostro Ateneo, si possano più efficacemente perseguire obiettivi di visibilità, reputazione e *partnership* internazionale. Un primo esempio di questo sforzo è rappresentato dall'ammissione a finanziamento, a seguito di procedura competitiva, da parte della Commissione Europea, del progetto sull'Economia Circolare (denominato *Screen*), in *partnership* con la Regione Lazio, tematica di grande interesse per l'Europa, in grado di coinvolgere in modo interdisciplinare numerosi ambiti di ricerca dell'Ateneo collegati all'ambiente, alle risorse agricole, all'acqua, all'economia e all'ingegneria. Nell'ambito del tema dell'Economia Circolare, il Rettore è stato invitato a tenere due Conferenze presso la Commissione, a testimonianza dei rapporti sviluppati e dell'interesse per la tematica. Sono state anche avviate, a seguito di ammissione a finanziamento su procedura competitiva, le attività del progetto europeo sulla salvaguardia e sicurezza del patrimonio culturale dai disastri naturali (denominato *Storm*), il cui Coordinatore è il Prof. Ulderico Santamaria.

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

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

Sono proseguite le attività svolte presso il Centro di Studi Alpino di Pieve Tesino (TN), nell'ambito sia della didattica sia della ricerca, con particolare riferimento a *workshop* internazionali e ad attività di tirocinio e di laboratorio svolte con gli studenti.

## **Area strategica C – Servizi strumentali alle funzioni istituzionali**

### **L'ordinamento, consulenza giuridica e contenzioso**

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

In particolare, sono stati emanati i seguenti Regolamenti:

- Regolamento sulle agevolazioni per l'iscrizione ai Corsi di Studio universitari dei dipendenti dell'Università della Tuscia (D.R. n. 82/16 del 08.02.2016);
- Regolamento di Ateneo per la ripartizione delle risorse per la progettazione e l'innovazione (D.R. n. 90/16 del 09.02.2016);
- Regolamento per la gestione del Fondo economale e l'utilizzo delle carte di credito (D.R. n. 189/16 del 10.03.2016);

- Regolamento per le attività culturali e ricreative degli studenti (D.R. n. 617/16 del 12.07.2016);
- Regolamento per l'accesso ai servizi del Centro stampa di Ateneo (D.R. n. 463/16 del 16.05.2016);
- Regolamento per l'istituzione e il funzionamento dei corsi master (D.R. n. 614/16 del 08.07.2016).
- Regolamento di Ateneo per la stipula di accordi internazionali e l'accesso ai fondi per la mobilità (D.R. n. 678/16 del 03.08.2016);
- Regolamento di Ateneo in materia di sperimentazione animale (D.R. n. 677/16 del 03.08.2016);
- Regolamento per lo svolgimento dell'attività in telelavoro per il personale tecnico-amministrativo (D.R. n. 821/16 del 10.10.2016).

Gli interventi di modifica regolamentare hanno riguardato:

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

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

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

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

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

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

Rispondendo all'obiettivo strategico del "Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito



“Amministrazione Trasparente” per l'anno 2016, l'Avvocatura ha avviato il progetto di rendere disponibili *link* attivi sui rimandi normativi presenti nei testi regolamentari dell'Ateneo. Ciò consente un rinvio automatico alla normativa interna vigente. Tale attività è in corso di completamento, essendo stati pubblicati sulla pagina dedicata del sito n. 12 Regolamenti, con collegamento ipertestuale attivo. Si prevede di proseguire l'attività in questione anche con riferimento agli atti regolamentari relativi al funzionamento delle strutture decentrate nonché ai Regolamenti didattici relativi ai Corsi di Studio. L'attività di creazione dei *link* attivi richiede una costante manutenzione dei collegamenti al fine di garantire che, in caso di revisione della normativa regolamentare, il collegamento creato conduca correttamente alle norme aggiornate.

L'Avvocatura di Ateneo ha offerto consulenza giuridica sia alle Strutture dell'Amministrazione centrale sia a quelle periferiche. L'assistenza giuridica, prestata mediante pareri alle Strutture dell'Ateneo, ha riguardato l'applicazione e l'interpretazione della normativa universitaria e di quella, in generale, della Pubblica Amministrazione.

L'Avvocatura ha, altresì, gestito il contenzioso stragiudiziale e giudiziale dell'Ateneo, direttamente o in raccordo con l'Avvocatura dello Stato, per la difesa e la tutela dell'Università.

Nel corso del corrente anno l'attività di recupero crediti, svolta dall'Avvocatura, ha condotto all'incameramento di somme corrispondenti a un importo complessivo di € 380.169,00. In particolare, i predetti recuperi hanno riguardato le somme rimaste insolute a seguito della conclusione di numerose attività di ricerca o di consulenza svolte dalle Strutture dipartimentali nei confronti di Ministeri ed altri Enti pubblici o privati. È in corso una generale ricognizione dei residui attivi di tutte le Strutture (convenzioni per dottorati, per ricercatori a tempo determinato e per attività di ricerca), volta al recupero dei crediti.

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

### **L'organizzazione**

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

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

- Il Nucleo di valutazione è stato nominato con D.R. n. 322/2016 del 13 aprile 2016.
- Il Collegio di Disciplina è stato nominato con D.R. n. 504/2016 del 31.05.2016.
- Il Senato Accademico, ai sensi dell'art. 11, c.3, dello Statuto di Ateneo, come modificato

con il D.R. n. 726/16 dell'8 settembre 2016, è stato ricostituito con D.R. n. 1000/2016 del 25.11.2016

- La Commissione *Welfare* di Ateneo è stata ricostituita con D.R. n. 1002/2016 del 25.11.2016.
- Il Difensore degli studenti è stato rinnovato con D.R. n. 913/2016 del 28.10.2016.
- La Commissione etica è stata confermata con D.R. n. 921/2016 del 4.11.2016.

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

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

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

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

- nomina della Dott.ssa Alessandra Stefanoni quale Referente del Rettore per le funzioni di indirizzo finalizzate alla pianificazione e all'attuazione dei percorsi formativi in alternanza scuola-lavoro (decreto rettorale n. 560/16 del 16.06.2016);
- nomina della Dott.ssa Michela Piccarozzi quale Referente del Rettore per le attività di indirizzo per la costituzione degli *Spin-off* nonché per la consulenza alla Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo per la valutazione dei bilanci delle società *Spin-off* nonché dei risultati economici connessi allo sfruttamento dei brevetti dell'Ateneo (D.R. n. 559/16 del 16.06.2016);
- nomina del Prof. Alvaro Marucci quale Delegato del Rettore per le funzioni di indirizzo in materia di interventi di manutenzione degli edifici e di sviluppo dell'edilizia dell'Ateneo (D.R. n. 941/2016 del 10.11.2016);
- Presidio di Qualità:
  - o nomina componente per il Dipartimento DISTU (D.R. n. 30/2016 del 18.01.2016)
  - o nomina componente in rappresentanza degli studenti (D.R. n. 356/2016 del 22.04.2016)
  - o nomina Presidente Presidio di Qualità, a seguito delle dimissioni del Prof. Piovesan,

eletto in Senato Accademico (D.R. n. 1049 /2016 del 12.12.2016)

- Organismo preposto al Benessere degli Animali (OBA): nomina disposta con decreto rettorale n. 709/16 del 23.8.2016; individuazione segreteria amministrativa del Centro Grandi Attrezzature quale struttura di supporto amministrativo per gli adempimenti di cui all'art. 8 del Regolamento di Ateneo in materia di sperimentazione animale (delibera CdA del 30.9.2016);
- Direttore dell'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale N. Lupori (D.R. n. 23/16 del 15.01.2016);
- Direttore DISTU (D.R. 1050 del 12.12.2016) – conferma Prof. G. Vesperini;
- Presidenti di Consigli di Corso di Studio:
  - o CCS in Tecnologie Alimentari ed Enologiche (L-26) e Sicurezza e Qualità Agroalimentare (LM-70) (D.R. n. 502/16 del 31.05.2016)
  - o CCS in Scienze della Montagna, classe L-25, sede Cittaducale (RI) (D.R. n. 220/2016 del 21.03.2016)
  - o CCS in Scienze Biologiche, classe L-13 (D.R. n. 648/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS in Scienze Ambientali, classe L-32, sede Civitavecchia (D.R. n. 649/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS Biologia Cellulare e Molecolare, classe LM-6 (D.R. n. 650/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS Biologia ed Ecologia Marina, classe LM-6, sede Civitavecchia (D.R. n. 651/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS in Scienze politiche, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica, classe LM-62 (D.R. n. 849/2016 del 14.10.2016)
  - o CCS in Amministrazione Finanza e Controllo, classe LM-77 (D.R. n. 646/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS in Ingegneria Meccanica, classe LM-33 (D.R. n. 647/2016 del 26.07.2016)
  - o CCS in Economia Aziendale, classe L-18 (D.R. n. 666/2016 del 29.07.2016)
  - o CCS in Marketing e Qualità, classe LM-77 (D.R. n. 667/2016 del 29.07.2016)

### **La finanza e la contabilità**

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

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

Per quanto riguarda le entrate da FFO 2016 e il rapporto sulle spese di personale previsto dal D.Lgs 49/2012 si rimanda al successivo paragrafo 4.

Nel corso del 2016 è proseguita una politica di tagli molto rigorosa, basata su diverse forme di razionalizzazione della spesa e di contenimento di spese comprimibili. Nonostante ciò,

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

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

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

L'Ateneo, consapevole sia delle potenzialità offerte dalla contabilità economico-patrimoniale che delle difficoltà tecniche da superare per la sua corretta implementazione, ha iniziato il 2016 con l'implementazione di una nuova piattaforma informatica per la gestione della contabilità, migrando dal sistema CIA ad *Easyweb*. La scelta è stata dettata, dopo un'attenta valutazione della *“IT capacity”*, dai limiti in ambiente economico-patrimoniale della procedura CIA, sviluppata da Consorzio Cineca per rilevare i flussi amministrativi nella prospettiva della contabilità finanziaria. Da colloqui condotti dal nostro Servizio finanziario con il Cineca, è peraltro emerso che nessun Ateneo ha potuto formare il proprio bilancio economico-patrimoniale con CIA, dovendo a tal scopo migrare verso il sistema U-GOV o, come nel nostro caso, verso *Easyweb*, che rispetto al primo presenta oneri ampiamente inferiori di gestione. Allo stesso modo è risultato che gli Atenei che hanno mantenuto la procedura CIA, hanno potuto approvare esclusivamente un consuntivo finanziario.

In contemporanea all'iter di *setup* di *Easyweb*, comprendente la migrazione dei dati dalla precedente piattaforma, la formazione delle risorse umane e la personalizzazione dei parametri

offerti dal nuovo sistema, si è lavorato per addivenire ai dati di bilancio, con particolare riferimento ai saldi dello Stato patrimoniale. In questo caso si è dovuto operare su un duplice fronte, alimentando con Easyweb, da un lato, le scritture contabili dell'esercizio 2016 e derivando i dati per il bilancio unico economico-patrimoniale 2015 da CIA – in funzione sino al 31 dicembre 2015 – a mezzo di una serie continua di analisi e controlli extra-contabili necessari per superare i sopra citati limiti.

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

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

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

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

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

### **Digitalizzazione**

È stata completata la revisione del sito di Ateneo in una prospettiva interattiva, funzionale, comunicativa secondo una logica da *web 2.0* e in una dimensione di integrazione funzionale e sostanziale coerenza comunicativa con i siti *web* dei Dipartimenti e delle strutture decentrate. Il processo complesso è stato portato a termine nel corso del 2016, secondo le linee di indirizzo del Prof. Alessio Maria Braccini, referente del Rettore per i sistemi informativi. Il progetto vede portare

a compimento la sostanziale omogeneità grafica di tutte le piattaforme web di Ateneo (sito di Ateneo, siti di Dipartimento, portale studenti, portale docenti e Moodle) secondo un layout grafico uniforme, coerente e personalizzato per i singoli Dipartimenti secondo l'uso dei colori, dei loghi e dei contenuti specifici. L'utente può navigare all'interno delle diverse piattaforme web autenticandosi una volta sola non notando differenza dal punto di vista grafico, e percependo una idea di unità, coerenza e continuità di tutti i servizi web offerti dall'Ateneo. Il nuovo sito ha come obiettivo anche quello di permettere una navigazione ottimizzata grazie ad una interfaccia grafica *responsive* dedicata alla navigazione su dispositivi mobile (*smartphone* e *tablet*).

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

I siti web di dipartimento sono stati migrati alla nuova piattaforma dai referenti informatici. Nell'organizzare l'operazione sono state fornite apposite loro linee guida che consentissero di:

- predisporre una strutturazione comune delle sezioni Offerta Formativa e schede docenti garantendo l'uniformità di presentazione tra i siti di dipartimento e il rispetto dei requisiti previsti dal sistema AVA;
- condividere norme redazionali per la predisposizione di contenuti (testo, tabelle e immagini) in modo da rispettare le regole che garantiscono la fruizione degli stessi su tutti i dispositivi (*desktop* e *mobile*).

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

Conseguentemente allo spostamento dei contenuti dalle vecchie alle nuove piattaforme sono state fornite le informazioni necessarie ai motori di ricerca (Google) per reindirizzare automaticamente sulle nuove piattaforme gli utenti che recuperavano attraverso i risultati di ricerca vecchie pagine non più in linea, riversando in questa maniera il *pagerank* del vecchio sito sul nuovo.

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

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

rendere pienamente operativa e automatica la gestione dei rimborsi dovuti alle nuove politiche di esenzione e agevolazione).

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

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

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

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

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

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

Nell'ambito della razionalizzazione dei *data center* e dei servizi architetture ed infrastrutturali dei sistemi informativi di Ateneo, e considerando lo stato di obsolescenza *hardware* e

software di molti dei sistemi e servizi, sono state effettuate alcune attività prodromiche. Nello specifico è stato stipulato un contratto con *Microsoft* in convenzione CRUI che ha consentito di:

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

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

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



## Comunicazione

Il *Labcom* (Laboratorio di Ateneo per lo svolgimento delle attività correlate al marketing, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo) ha realizzato una serie di attività mirate specificamente al rafforzamento e alla valorizzazione dell'immagine dell'Università della Tuscia.

Il Laboratorio ha continuato a rafforzare la rete di professionalità e di figure in possesso di specifiche competenze comunicative con il coinvolgimento sia di docenti incaricati dai Direttori di dipartimento di seguire i processi di comunicazione nelle singole strutture, sia di personale strutturato amministrativo e tecnico, sia di studenti e neolaureati protagonisti fondamentali dei processi attivati dal laboratorio stesso. In particolare sono state avviate anche iniziative di formazione indirizzate al personale tecnico dell'Amministrazione centrale.

L'attività del *Labcom* si è sviluppata secondo quattro aree principali di intervento connesse e in sinergia tra loro: Identità e immagine, Informazione, Siti web e social media e Radio.

In merito all'identità e all'immagine, il progetto *Guide*, avviato nel 2014, è proseguito nell'anno accademico 2016/17 con un *restyling* grafico generale, con la realizzazione di *Guide* specifiche per l'offerta didattica di Beni Culturali, Agroalimentare, del polo di Civitavecchia e con l'integrazione di una Guida d'Ateneo in Inglese, redatta con il supporto dell'Unità servizi linguistici del DISTU, e di *flyers* illustrativi per i Corsi di Laurea di ogni Dipartimento e per i servizi studenti. Le guide sono state realizzate come vero e proprio prodotto editoriale: ogni guida ha presentato una propria identità e una propria autonomia di contenuti racchiusi in un unico sistema grafico e visivo offrendo all'esterno un'immagine coordinata e coesa dell'Ateneo con uno standard qualitativo esteticamente e funzionalmente ottimo. Il laboratorio ha affiancato gli uffici preposti nell'ideare le campagne istituzionali di orientamento e promozione, anche attraverso un utile *media-mix*, dai *media* generalisti ai *social media*. Ha proposto soluzioni grafiche per eventi promossi dall'Ateneo o dalle diverse strutture della nostra Università. Inoltre, ha realizzato e supportato la progettazione e l'elaborazione di presentazioni grafiche per le iniziative di orientamento, ha prodotto un video con riprese aeree per la presentazione delle strutture dell'Ateneo.

Il laboratorio, sul piano dell'informazione, ha rafforzato le attività dell'ufficio stampa per la comunicazione interna ed esterna. La redazione nel corso dell'anno 2016, con il supporto fondamentale dei delegati alla comunicazione dei Dipartimenti, ha costruito relazioni "informative" con le singole strutture didattiche e di ricerca avviando processi di comunicazione interna attraverso un flusso continuo di informazione sulle attività scientifiche, didattiche e di ricerca delle singole strutture. L'eterogeneità del materiale prodotto dalla redazione accolto con attenzione e rilevanza dalle testate giornalistiche ha alimentato l'area specifica del nuovo sito di Ateneo dedicata all'informazione (Comunicazione>Stampa) dove vengono pubblicati i comunicati stampa delle attività di maggior rilievo dei singoli Dipartimenti. Nello stesso spazio, la redazione ha sviluppato la proposta di notiziario radiofonico a cadenza settimanale. In termini di informazione e comunicazione visiva, il *Labcom* ha consolidato l'archivio digitale fotografico d'Ateneo in grado di

rappresentare e documentare in maniera articolata e completa gli spazi, gli eventi, la vita quotidiana e le iniziative della nostra Università, funzionalmente alla comunicazione interna ed esterna.

Parte centrale nel processo di rinnovamento e comunicazione è costituito dall'attivazione e dalla manutenzione del nuovo sito web di Ateneo.

Il *Labcom*, dopo un'analisi della situazione dei maggiori *social network* in relazione alle attività universitarie, ha elaborato alcune ipotesi di lavoro. Sono state predisposte azioni sinergiche in occasione delle fasi più calde dell'orientamento, mettendo in relazione principalmente *Facebook* e *Instagram* ed utilizzando fondamentalmente le immagini per mostrare in maniera empatica luoghi, strutture e ambienti d'Ateneo e coprire in diretta *live* gli *Open Day*, raggiungendo punte di interazione estremamente interessanti anche nei numeri di utenti. Parallelamente il *Labcom* ha attivato un profilo ufficiale su *Instagram* (*UnitusViterbo*) che ha coperto l'evento dell'*Open Day* con immagini pubblicate e rilanciate in *Facebook*.

Sia per *Facebook* che per *Instagram* la copertura è stata organica e spontanea, frutto di un pubblico creatosi spontaneamente attraverso il passaparola dei *social*.

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

Considerate le risorse disponibili e i vincoli di spesa imposti dalla legge in materia di pubblicità (Legge del 3.05.2004, n. 112 e D.lgs. 31.07.2005, n. 177), l'Ateneo ha ottimizzato l'investimento delle risorse disponibili individuando i mezzi di comunicazione, contemperando l'efficacia con l'onerosità, cercando di coprire i diversi canali di comunicazione. Si segnalano le seguenti iniziative:

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

QUOTIDIANI, PERIODICI e *ON LINE*:

- o La Repubblica - uscita di ½ pagina orizzontale a colori all'interno dell'album speciale de "La Repubblica" ed. Roma dedicato alla candidatura di Roma per le prossime Olimpiadi (uscita del 28.01.2016 contenente la data dell'*Open Day* del mese di marzo 2016, 10);

- o La Repubblica (edizione Lazio) - n. 2 uscite (03 e 04 settembre 2015) formato ¼ di pagina a colori;
- o ON LINE: SITO *roma.repubblica.it medium rectangle* per una settimana (dal 29 agosto al 04 settembre 2016);
- o Corriere di Viterbo - n. 2 uscite formato pagina intera a colori (03 e 04 settembre 2016 grafica in formato verticale);

RADIO:

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

AFFISSIONI:

- o VITERBO città dal 05/09 per 14 giorni n° 1 poster 6X3;
  - o TOSCANA/UMBRIA tra il 29.08 e il 02.09 per 15 giorni n° 300 manifesti 70X100 nei comuni di: Grosseto, Orbetello, Manciano, Pitigliano – Terni, Orvieto;
  - o campagna pubblicitaria 5X1000 realizzata tramite affissioni di locandine, interne ed esterne all'Ateneo (C.A.F., Banca Intesa San Paolo, *direct mailing* agli studenti e al personale Ateneo);
- Aggiornamento costante delle informazioni e dei contenuti presenti nei portali Unitus e *University*.

### **Strutture**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sono stati completati gli allestimenti per tre laboratori del DEB.

È stato redatto il progetto di fattibilità per l'accorpamento delle Biblioteche Universitarie umanistiche da realizzare presso il corpo di fabbrica E del complesso di Santa Maria in Gradi, il cui progetto originario prevede la destinare degli spazi a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento.

È stata effettuata la progettazione delle ex Biblioteche dislocate nei diversi complessi convertendo gli spazi in aule e spazi studio per studenti.

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

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

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

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

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

## **Personale**

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

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

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

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

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

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

- 78 Professori di I Fascia;
- 124 Professori di II Fascia;
- 68 Ricercatori;
- 36 Ricercatori a Tempo Determinato.

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

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

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

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

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

### **Formazione e welfare**

Per l'anno 2016 l'Amministrazione ha individuato le linee di indirizzo per la programmazione della formazione obbligatoria, in conformità con la normativa vigente in materia ed ai sensi dell'art.4, c. 2, del Regolamento interno. La programmazione è stata redatta in coerenza con gli obiettivi di sviluppo contenuti negli strumenti di programmazione adottati dall'Università, con le necessità di aggiornamento normativo nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui fabbisogni formativi del personale T.A., somministrato mediante la piattaforma *UnitusMoodle*. Quest'anno, alla luce della modifica intervenuta al Regolamento, l'affidamento degli incarichi di docenza è avvenuta previa ricognizione interna dell'eventuale disponibilità da parte di personale.

Tenuto conto della limitata consistenza del capitolo di bilancio destinato alla formazione per i noti vincoli di legge, i corsi di formazione sono stati effettuati secondo criteri di massima economicità salvaguardando, tuttavia, la qualità dei relatori e dei contenuti delle lezioni. Sono stati organizzati i seguenti corsi:

- Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. N° 50/2016)
- Corso anticorruzione
- Corso in materia di anticorruzione (webinair)
- Corso Excel livello base
- Aggiornamento addetti al Primo Soccorso
- Corso "Valutazione della ricerca. Presupposti, finalità e strumenti"
- Corso SQL
- Corso "Gli strumenti editoriali e informativi a supporto delle attività della P.A., nell'epoca dell'innovazione digitale: vantaggi, prospettive ed evoluzioni del Sistema Leggi d'Italia con motore di ricerca avanzato"
- Corso base di microscopia elettronica
- Incontro per nuovo sito web
- Seminario "Decreto attuativo della legge Madia relativo al testo unico pubblico impiego"
- Corso "La nuova disciplina dell'accesso e degli obblighi di pubblicazione dopo il decreto trasparenza (D.lgs. n. 97/2016)"

- Corso "Codice dei contratti pubblici alla luce dell'ultimo PNA in materia di anticorruzione"
- Corso sistema AVA
- Lingua inglese livello A2
- Corso "I linguaggi del web, base di dati e pagine dinamiche"

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

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

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

## Indagine sul Benessere Organizzativo

L'Università degli Studi della Tuscia ha realizzato l'indagine, secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

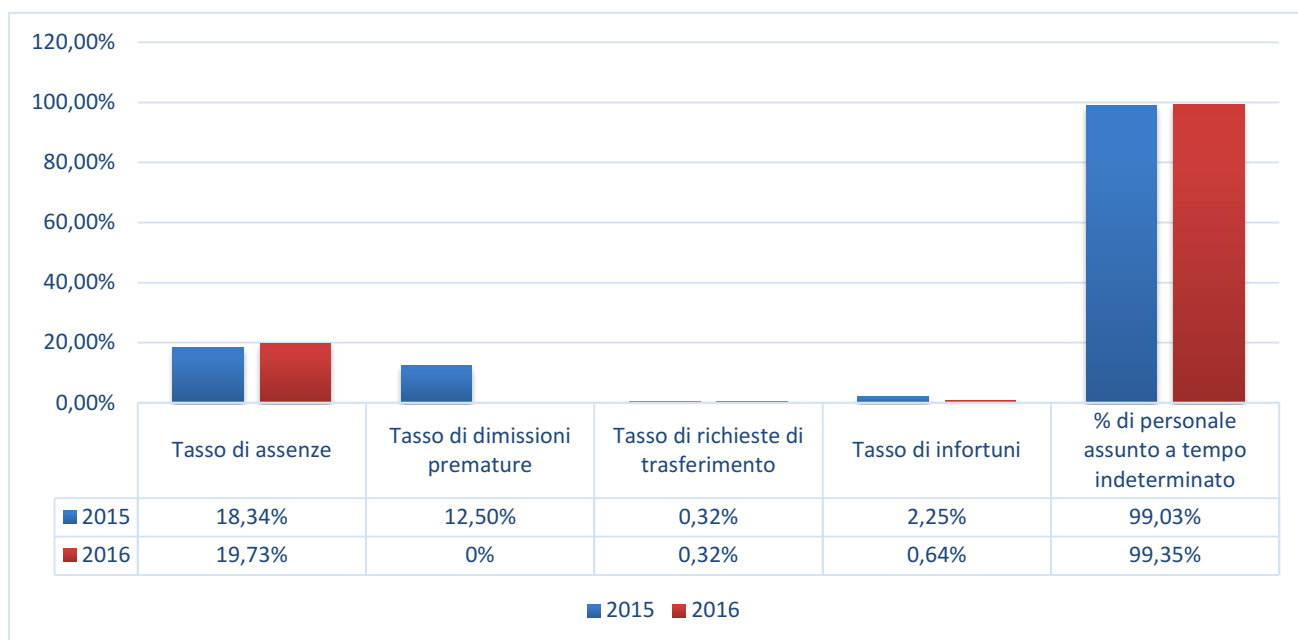
I risultati dell'indagine rappresentano validi strumenti non solo per valutare lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa ma anche per definire interventi finalizzati al miglioramento della Performance dell'organizzazione essendo gli aspetti necessariamente correlati.

I risultati dell'indagine annuale 2016 sul personale dipendente, effettuata *on-line*, sono pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente", al seguente [link: Benessere Organizzativo](#) (art. 14 c. 5 del D.Lgs 150/2009).

Tabella 6 - Analisi benessere organizzativo

INDICATORI	2016
Tasso di assenze	19,73%
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0,32 %
Tasso di infortuni	0,64 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	99,35 %

Grafico 7 - Andamento analisi del benessere organizzativo 2015-2016





## **Ciclo della Performance**

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

Ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009 è stato replicato il Premio annuale per l'innovazione assegnato, sulla base di una valutazione comparativa effettuata dall'OIV, al miglior progetto realizzato nell'anno in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla *Performance* dell'organizzazione. Il progetto risultato vincitore è stato premiato anche con l'accesso a un percorso di alta formazione (iscrizione gratuita a Corsi di Studio dell'Ateneo) coerente con il profilo professionale, ai sensi dell'art.26 del D. Lgs. 150/2009.

## **Trasparenza e Anticorruzione**

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

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

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

Con deliberazione del 24.02.2016, il Nucleo di Valutazione ha rilasciato l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione su "Amministrazione Trasparente" alla data del

31.1.2016, in conformità con le disposizioni dettate dall'ANAC con la delibera n. 43/2016. Il NdV ha rilasciato un giudizio complessivamente positivo circa il processo di adeguamento delle strutture di Ateneo ai dettati normativi in materia di pubblicazione degli obblighi di trasparenza.

La Bussola della trasparenza, istituita dalla Presidenza del Consiglio, registra per il nostro Ateneo il punteggio massimo previsto, a testimonianza della massima attenzione prestata da questa Amministrazione alla Trasparenza.

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

Nel corso dell'anno è stato dato particolare spazio alla misura "Formazione", anche sulla base delle indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale di luglio 2016. Il programma è stato realizzato somministrando al personale 5 corsi, di cui 2 a livello generale sui temi della prevenzione della corruzione e sulla nuova disciplina del diritto di accesso e 3, a livello specialistico, riguardanti il tema della riforma dei reati di corruzione e concussione e quello della nuova disciplina dei contratti pubblici alla luce dell'ultimo PNA.

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

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

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

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

amministrativo, per i quali sono stati coinvolti i competenti Uffici ai fini della verifica delle situazioni di incompatibilità.

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

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

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

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

## 2.4. Le criticità e le opportunità

### Area strategica A - Didattica

#### **Offerta Formativa**

Si evidenziano, nonostante un miglioramento rispetto all'anno precedente, ancora criticità connesse alle *performance* non positive di alcuni Corsi di Studio in relazione all'indicatore della domanda e dei risultati dei processi formativi.

Tenuto conto del progressivo aumento dell'incidenza del parametro del costo standard (studenti regolari), l'impegno dell'Ateneo dovrà essere concentrato su due direzioni: 1) aumento delle matricole; 2) eliminazione degli abbandoni nella durata legale del corso.

I dipartimenti dovranno pertanto porre in essere ogni iniziativa, sulla base delle linee di indirizzo del Senato Accademico per conseguire i predetti obiettivi strategici da cui dipende il futuro del nostro Ateneo.

Sul fronte dell'efficacia della domanda occorre potenziare ulteriormente i rapporti già consolidati con la Scuola secondaria superiore per rendere più proficuo quel percorso integrato scuola-università già avviato in questi anni intervenendo sulla formazione di base degli studenti anche alla luce delle risultanze dei test di accesso.

Sarebbe opportuno, da parte dei dipartimenti, porre in essere ulteriori azioni specifiche volte a incrementare la capacità attrattiva delle lauree magistrali, dei corsi di master e dei dottorati, soprattutto valorizzandone le potenzialità nelle aree formative più innovative e di interesse nell'alta formazione per raggiungere l'obiettivo di realizzare un sistema formativo accreditato a livello nazionale e europeo. In questa direttiva è auspicabile l'istituzione di corsi in lingua inglese almeno nelle magistrali e l'introduzione di metodologie didattiche innovative (*e-learning*) rafforzando forme di cooperazione internazionale sul piano formativo con attivazione di doppi diplomi, titoli congiunti.

Infine, si segnala la necessità di consolidare l'opera, già effettuata nel corso degli ultimi anni, volta a razionalizzare l'Offerta Formativa potenziando i corsi più attrattivi, anche con il completamento della filiera formativa, ove incompleta, e sopprimendo quelli con *performance* negative; è necessario proseguire in una azione innovatrice, affiancando ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva, tenuto anche conto anche delle esigenze rappresentate dal mondo produttivo.

Si auspica, soprattutto, un miglioramento sul fronte dei risultati dei processi formativi. Per l'obiettivo operativo A.1.1 non è stato, infatti, raggiunto, anche se per poco, il target che l'Ateneo si era prefissato: almeno il 70% degli studenti avrebbero dovuto acquisire almeno 20 CFU (il 64,30 % degli studenti ha acquisito 20 CFU).

Sul punto, i dipartimenti dovranno potenziare ulteriormente le iniziative di tutorato e sostegno per gli studenti, soprattutto per gli insegnamenti in cui si registrano maggiori difficoltà per l'acquisizione di CFU, anche con la collaborazione delle unità di personale per il tutorato messe a disposizione grazie all'utilizzo delle risorse ministeriali (risorse della programmazione triennale) finalizzate e di apposite risorse di bilancio.

Dette iniziative saranno rivolte da un canto ad attenuare la diffusa tendenza all'abbandono, tra il primo e il secondo anno, e dall'altro ad aumentare il livello di CFU acquisiti da tutti gli studenti.

In fase di programmazione dell'Offerta Formativa dovrà essere prestata maggiore attenzione al minor ricorso ai docenti a contratto. Nell'Offerta Formativa 2016/2017, nonostante si abbia ridotto la quantità di didattica assistita (DID), risulta aumentato, in proporzione, il ricorso alla docenza a contratto rispetto alla copertura degli insegnamenti con docenza di ruolo (il target fissato nell'obiettivo A.1.4 non risulta conseguito).

È stato altresì incrementato il numero degli insegnamenti attivati nell'a.a. 2016/2017 che hanno registrato l'anno precedente un numero di esami <15 per i Corsi di Laurea e <7 per i Corsi di Laurea Magistrale (obiettivo operativo A.1.4).

Va potenziato anche il ricorso all'*e-learning*, come era stato previsto nel Piano integrato (obiettivo A.1.5); nonostante alcune iniziative da parte del DIBAF, il target prefissato non è stato raggiunto (10 insegnamenti erogati *on line*). Da questo punto di vista occorre esercitare un'azione più incisiva sui dipartimenti, tenendo conto delle forme di premialità e incentivazione già esistenti.

### **Internazionalizzazione**

Nella mobilità studentesca in uscita, nonostante un aumento degli studenti Erasmus *outgoing*, persistono ancora criticità legate al fattore economico connesso alla permanenza all'estero.

Anche se è stato previsto un incremento in bilancio del capitolo dedicato al cofinanziamento di Ateneo nelle borse Erasmus, si registra ancora una certa resistenza da parte degli studenti ad effettuare l'esperienza della mobilità, soprattutto in alcuni dipartimenti, forse anche per ragioni legate agli episodi di terrorismo.

Altra criticità ancora presente è il livello non elevato di conoscenza dell'inglese di gran parte degli studenti. Questa circostanza penalizza fortemente il successo dell'esperienza di mobilità pregiudicando il superamento degli esami all'estero e demotivando lo studente a partire. Sarebbe, pertanto, auspicabile potenziare ulteriormente i corsi di inglese presso l'Unità Servizi

linguistici per consolidare e incrementare le conoscenze della lingua e garantire un livello più elevato di capacità di apprendimento. Sarebbe anche necessario standardizzare il livello delle certificazioni linguistiche richieste nei percorsi di studio. Questo obiettivo (A2.1) non è stato raggiunto nel 2016, nonostante l'Ateneo lo avesse previsto nel Piano integrato.

Occorrerebbe, inoltre, incrementare le risorse in bilancio per migliorare i servizi di accoglienza per gli studenti stranieri così da favorire la mobilità in entrata di studenti stranieri, nel 2016 in diminuzione rispetto all'anno precedente (obiettivo A2.1), e/o l'iscrizione al nostro Ateneo, soprattutto ai corsi di Alta Formazione, potenziando, altresì, le borse di studio anche mediante l'attivazione di corsi in lingua inglese. Si potrebbe, altresì, prevedere ulteriori agevolazioni sulle tasse per gli studenti con titolo di studio estero.

Il numero di studenti in mobilità, il numero di CFU acquisiti all'estero e gli iscritti stranieri sono tra i parametri utilizzati dal MIUR per la ripartizione del FFO; quindi un investimento in questa direzione è capace di innescare un immediato *feedback* positivo in termini di FFO.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, si registra la difficoltà ad attivare i semestri congiunti con università estere. Questa iniziativa era stata inserita tra gli obiettivi (A2.5) ma il target (almeno 2 annuali) non è stato raggiunto. Tuttavia è stato deliberato dal Senato Accademico un accordo per l'istituzione di un *double degree*.

### **Placement**

Il *placement* rappresenta un'opportunità da potenziare ulteriormente per favorire l'ingresso dei nostri laureati nel mondo del lavoro. La collaborazione con la Regione con Porta Futuro dovrà essere rafforzata e sarà un ottimo strumento in questa direzione. Occorre consolidare maggiormente la rete di collegamenti con le imprese e stimolare *project work*, contratti di apprendistato e *stage* presso le aziende anche al fine di far acquisire competenze professionali ai nostri laureati necessarie per completare il quadro delle conoscenze acquisite nel percorso formativo. Occorre proseguire l'interlocuzione con il territorio, in particolare con gli altri Enti che svolgono funzioni analoghe in ambito di orientamento al lavoro al fine di ottimizzare le risorse esistenti (finanziarie e umane) evitando inutili sovrapposizioni e migliorando il servizio all'utenza.

### **Servizi agli studenti**

In questo ambito l'Ateneo ha lavorato molto e può, grazie anche al supporto degli studenti e dei rappresentanti negli Organi, individuare ulteriori iniziative volte a favorire l'utenza e a migliorare il percorso formativo e professionalizzante presso l'Università.

Una ottima opportunità è l'unificazione del Polo Bibliotecario Umanistico Sociale a Santa Maria in Gradi; la sede si trasformerà in un importante luogo di aggregazione per studenti, docenti e personale garantendo migliori servizi all'utenza (es. prolungamento orari di apertura anche nei giorni festivi).

## Area strategica B - Ricerca

### Ricerca

Vanno potenziate e ulteriormente migliorate le attività di ricerca dell'Ateneo, soprattutto nelle aree che non hanno registrato *performance* positive nell'ultima VQR.

Nella VQR2 (VQR 2011-2014) si è registrato, infatti, un miglioramento complessivo dei risultati della ricerca rispetto alla VQR precedente, fatta eccezione delle Aree 12 e 14 (obiettivo operativo B1.1). Si tratta nel complesso di un risultato eccellente per l'Ateneo.

In occasione della Scheda RD prevista nel sistema AVA i Dipartimenti devono sviluppare la capacità di pianificare specifiche azioni di miglioramento anche attivando sinergie con altri Atenei esteri e Enti di ricerca, indicando precisi obiettivi, indicatori e *target* di struttura correlati con il Piano operativo presentato annualmente ai fini della predisposizione del bilancio.

Nonostante si sia riscontrata una maggiore partecipazione da parte dei docenti dei dipartimenti umanistici ai bandi *Horizon 2020*, occorre incrementare ulteriormente l'entità complessiva dei contratti e le relative risorse. L'obiettivo operativo B1.2, relativo alla consistenza delle entrate per la ricerca 2016 rispetto al 2015, registra una diminuzione in alcuni dipartimenti.

A questa carenza di risorse proveniente dal conto terzi, da convenzioni e da contributi da parte di soggetti esterni, si collega la diminuzione delle figure dell'alta formazione (assegnisti, dottoranti, borsisti post-doc) come attesta il mancato raggiungimento dell'obiettivo operativo B1.5. Nell'a.a. 2016/2017 non è stata confermata l'attivazione di un dottorato per mancanza di risorse per finanziare le borse previste dalla normativa.

Vanno ancora stimolati i brevetti e la creazione di *Spin-off*, nonostante il legislatore imponga una razionalizzazione delle società partecipate e quindi conseguentemente anche degli *Spin-off*.

Altra opportunità per potenziare la ricerca è la certificazione dei laboratori in Ateneo; questo obiettivo era stato previsto nel Piano integrato ma non è stato raggiunto per mancanza di fondi (obiettivo operativo B1.9).

## Area strategica C – Servizi Istituzionali

### **L'organizzazione**

Occorre ricorrere allo strumento della rotazione del personale come misura obbligatoria prevista dalla legislazione per anticorruzione; tenuto conto del rapido evolversi e della complessità della legislazione vigente, in particolare quella universitaria, la rotazione sarà possibile soprattutto tra strutture che svolgono funzioni ad alto rischio omogenee in modo da non perdere l'efficienza dei servizi erogati e il rispetto delle norme.

### **La finanza**

In questo ambito l'introduzione del nuovo sistema informativo *Easy* ha rappresentato un'ottima opportunità per migliorare la gestione contabile e consolidare la fruttuosa collaborazione con le strutture decentrate nel sistema di contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo.

Un profilo da segnalare sono i residui attivi nei confronti delle strutture di Ateneo e di Enti esterni; sono in corso azioni per il recupero delle predette risorse.

Un aspetto connesso alle entrate e, in particolare, al FFO è quello della correttezza dei dati presenti nell'Anagrafe Studenti, da cui vengono estratti gli studenti regolari; su questo ambito i servizi competenti dovranno impegnarsi per l'eliminazione totale di eventuali errori.

### **Personale**

Tenuto conto delle disposizioni della Legge Gelmini e dei relativi decreti attuativi in materia di spese di personale, di composizione dei ruoli e di indebitamento, occorre continuare ad adottare una oculata e contenuta politica di programmazione del reclutamento, subordinandola ad una rigorosa e puntuale verifica nella prospettiva pluriennale della dinamica stipendiale del personale di ruolo, tenuto conto che sono stati sbloccati gli incrementi retributivi che sono a carico del bilancio universitario.

Andrà, altresì, incentivato il sistema di assegnazione delle risorse umane connesso ad indicatori di *Performance* delle strutture nella didattica e nella ricerca con largo utilizzo degli strumenti offerti dalla contabilità economico-patrimoniale ed analitica.

Il reclutamento di nuovo personale dovrà essere funzionale alle esigenze della didattica (requisiti di docenza) e della ricerca nonché dei servizi strumentali, soprattutto nell'area dell'informatica e dell'innovazione.



### **Formazione e Welfare**

La formazione rappresenta sempre una opportunità rilevante per il miglioramento dei servizi e per la crescita professionale del personale. La programmazione della formazione dovrà, come in passato, rispondere all'esigenza di aggiornare il personale anche utilizzando metodologie innovative in grado di garantire l'ottimale gestione del tempo dedicato alla formazione nel corso della giornata senza arrecare pregiudizio al corretto svolgimento dei servizi all'utenza.

Occorre continuare a garantire al personale prestazioni e sussidi nell'ambito delle attività di Welfare.

### **Sistemi di valutazione**

Nonostante qualche passo in avanti (premio innovazione, risorse legate ai risultati e alle prestazioni), si riscontra ancora una certa resistenza da parte del personale a condividere sistemi premianti utilizzando l'attuale fondo del trattamento accessorio. Segnale positivo, la maggior partecipazione del personale al bando per il Premio innovazione che ha introdotto un sistema premiale volto a valorizzare il merito e l'impegno nell'innovazione.

Il personale, in base alla normativa vigente, ha un trattamento economico fondamentale fermo a quello del 2010 e risulta pertanto difficile, in sede di contrattazione integrativa, giungere a un accordo sull'introduzione di criteri incentivanti per la corresponsione del trattamento accessorio che prevedano come destinatari del fondo solo alcune professionalità e/o poche eccellenze, poiché questa scelta comporterebbe la contestuale sottrazione di risorse al resto del personale tecnico-amministrativo, risorse che ormai sono considerate dai dipendenti piede salariale consolidato e quindi garantito.

## 3. Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi

### 3.1. Metodologia

Si procede di seguito alla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi stabiliti nel Piano Integrato 2016-2018.

Ai fini di una chiara visione degli obiettivi raggiunti, si inserisce l'albero della *Performance* a diversi livelli di dettaglio e si evidenziano, per ogni obiettivo strategico ed operativo, il *target* programmato nel Piano, il valore consuntivo, il grado percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e l'analisi di eventuali scostamenti.

In particolare:

1. il primo albero illustra gli obiettivi strategici
2. il secondo albero illustra gli obiettivi operativi dell'area strategica della didattica; nella tabella collegata il loro grado di raggiungimento
3. il terzo albero illustra gli obiettivi operativi dell'area strategica della ricerca; nella tabella collegata il loro grado di raggiungimento
4. il quarto albero illustra gli obiettivi operativi dell'area strategica dei servizi strumentali alle funzioni istituzionali; nella tabella collegata il loro grado di raggiungimento

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, in virtù del loro carattere pluriennale, sono riportati, ove previsti, i risultati intermedi raggiunti nel corso dell'anno.

Nelle tabelle che seguono sono evidenziati in verde gli obiettivi per i quali è stato raggiunto il *target* che l'Ateneo si era prefissato, in azzurro gli obiettivi parzialmente raggiunti e in rosso quelli non raggiunti.

### 3.2. Obiettivi strategici

Per ciascun obiettivo strategico si presentano i risultati ottenuti nel corso del 2016. Il valore consuntivo dell'indicatore, ovvero il *target* raggiunto, è calcolato ponendo a confronto il *target* programmato. Il grado (o valore %) di raggiungimento dell'obiettivo è ottenuto invece dal rapporto tra risultato ottenuto e risultato da ottenere. Nell'allegato "Tabella obiettivi strategici" il grado di raggiungimento dell'obiettivo è indicato all'interno della soglia 0 - 100%.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prevede nello spazio "Note" un approfondimento da parte dell'Amministrazione sui motivi dello scostamento allo scopo di verificare le cause. In taluni casi, il mancato raggiungimento dell'obiettivo è dovuto a fattori esogeni non prevedibili e/o dall'improvvisa carenza di risorse nel contesto della crisi attuale.

Figura 3 - Albero della Performance

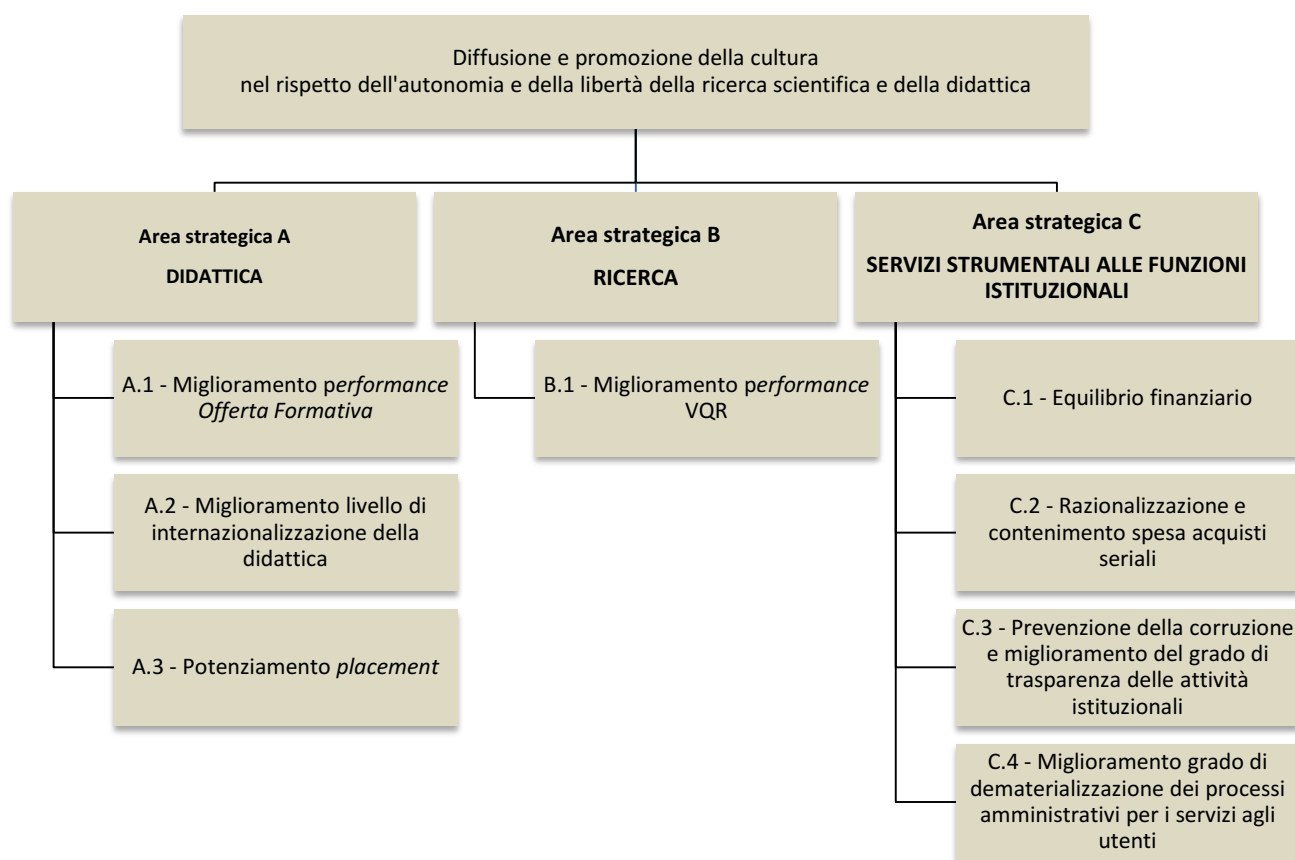


Tabella 7 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi strategici – area strategica Didattica

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
A.1	Miglioramento <i>performance</i> Offerta Formativa FFO 2018	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2016/17	11% in più rispetto al 2013/2014 50 studenti regolari in più rispetto al dato utilizzato nel FFO 2015 (dato 2015= 5.356 studenti regolari).  Target intermedi:  FFO 2016 n. stud. Regolari 2014/15 almeno pari a 2013/14 (Valore a.a. 2013/2014 = 5356)  FFO 2017 n. stud. Regolari 2015/16 almeno pari a 2014/15	5591	100%	
A.2	Miglioramento livello internazionalizzazione nella didattica	Numero di studenti iscritti che partecipano effettivamente a programmi di mobilità internazionale (a.a. 2017/2018)	+2% nell'a.a. 2017/2018 rispetto all'a.a. 2016/17  Target intermedi:  + 2% nell'a.a. 2015/2016 rispetto all'a.a. 2014/15 (Valore 2014/15 = 174)  + 2% nell'a.a. 2016/2017 rispetto all'a.a. 2015/16 (Valore 2015/16 = 195)	195	100%	
A.3	Potenziamento <i>placement</i>	Tasso di occupazione (def. Istat) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale	≥75% nel 2017	77%	100%	

Tabella 8 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi strategici – area strategica Ricerca

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
B.1	Miglioramento <i>performance</i> VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	Miglioramento <i>performance</i> di Ateneo (SI/NO)	SI	SI	100%	Si fa riferimento al miglioramento tra VQR1 e VQR2

Tabella 9 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi strategici – area strategica Servizi strumentali

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
C.1	Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	Indicatore SEF maggiore/uguale a 1 (per il 2014) 2015 >1 2016 >1 2017 >1	1,035	100%	
C.2	Razionalizzazione e contenimento spesa acquisti seriali di Ateneo	Spesa per acquisti di Ateneo	Spesa media triennio 2015/2017 < spesa 2014 (SI/NO) Spesa 2014 = 53.521,26	31.348,58	100%	
C.3	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	Eventi corruttivi	Nessuno	0	100%	
		Richieste di Accesso civico	Nessuno	0	100%	
C.4	Miglioramento grado di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi dematerializzati	Almeno 6 processi	6	100%	

### 3.3. Obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici sono stati declinati nei seguenti obiettivi operativi il cui arco temporale è annuale. Si elenca di seguito il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi al 31 dicembre 2016.

Figura 4 - Albero della Performance - area strategica Didattica

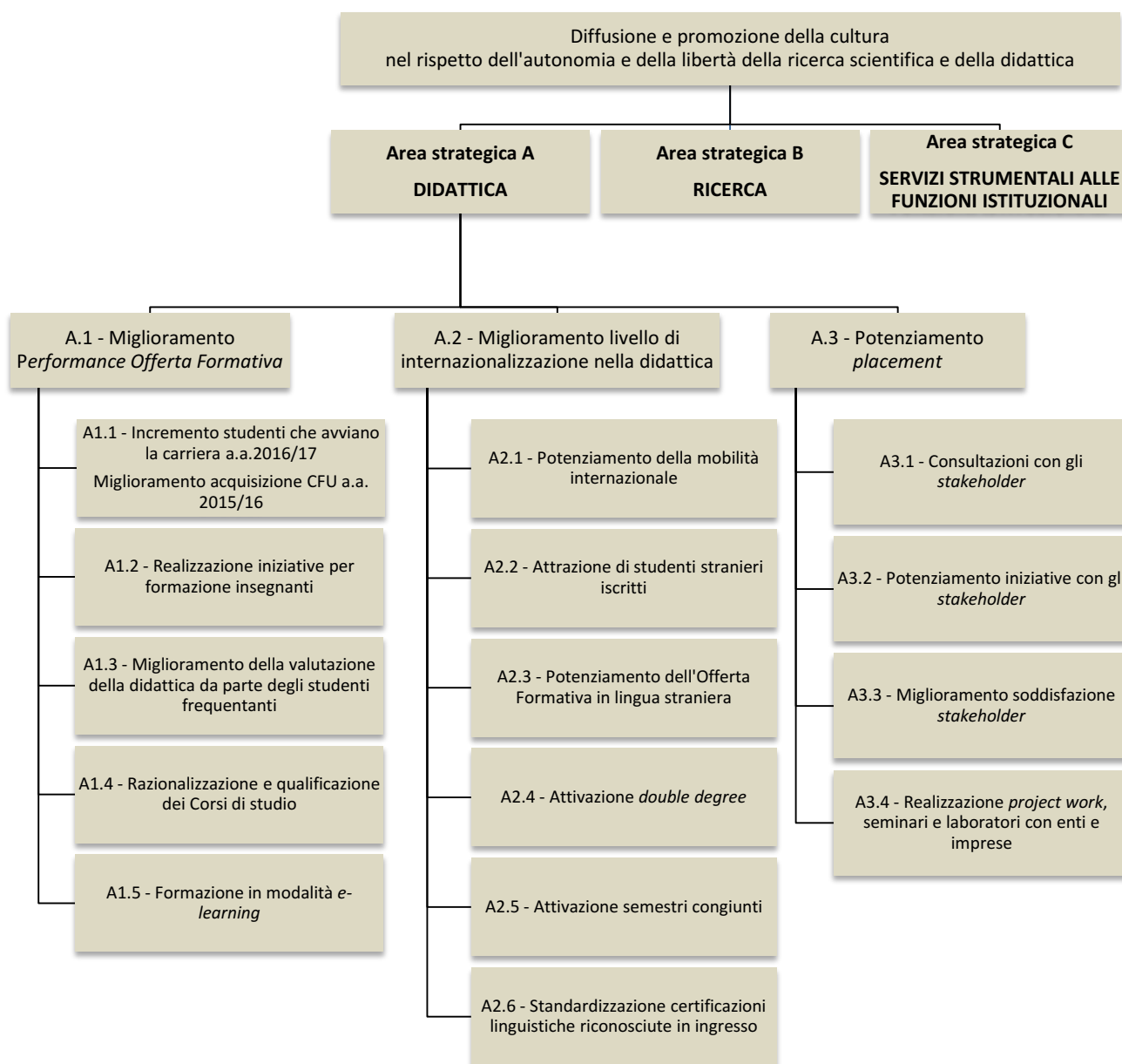


Tabella 10 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi – area strategica Didattica

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
A1.1	Studenti che avviano la carriera a.a.2016/17 almeno pari all'a.a. 13/14	Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2016/2017	Studenti che avviano la carriera nell' a.a. 2016/2017 almeno pari all'a.a. 2013-2014 (valore a.a. 2013/2014 =2610)	2657	100%	
	Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2015/2016	Numero CFU per studenti a.a. 2015/2016	Minimo 20 CFU acquisiti da almeno 70% degli studenti che avviano la carriera nell'anno accademico 2015/2016 (solo primo anno) – SI/NO	64,30%	91,86%	Nonostante si sia verificato un miglioramento rispetto all'anno precedente, il target fissato non è stato raggiunto
		Percentuale abbandoni a.a. 2015/2016 rispetto a studenti che avviano carriera	Al di sotto del 30%	17,04%	100%	
A1.2	Realizzazioni iniziative per formazione insegnanti	Numero di iniziative	Almeno 5 nel 2016 di quelle previste nella relazione bilancio 2016	9	100%	
A1.3	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. 2015/16	Media delle risposte $\geq 2,8$	3,36	100%	
A1.4	Razionalizzazione e qualificazione dei Corsi di Studio azione	Numero di ore di didattica erogata (DID) in meno nell'a.a. 2016/2017	5% ore in meno rispetto all'anno precedente (valore a.a.15/16 = 42029)	39328	100%	
		% di riduzione insegnamento non obbligatori con <15 esami CL e < 7 esami CLM	Riduzione del 10% rispetto ad a.a. 2014/15	+12,62%	0%	
		Ottimizzazione carico didattico dei docenti di ruolo e diminuzione insegnamenti a contratto	Copertura maggiore % con docenza di ruolo rispetto all'anno precedente (valore 2015/16 =73,16%)	72,24%	0%	Nell'Offerta Formativa 2016/2017, nonostante si sia ridotta la quantità di didattica assistita (DID), risulta aumentato, in proporzione, il ricorso alla docenza a contratto rispetto alla copertura degli insegnamenti con docenza di ruolo (il target fissato

						nell'obiettivo A.1.4 non risulta conseguito).
			Copertura minore con docenti a contratto rispetto anno precedente (valore 2015/2016= 26,84%)	27,76%	0%	Nell'Offerta Formativa 2016/2017, nonostante si abbia ridotto la quantità di didattica assistita (DID), risulta aumentato, in proporzione, il ricorso alla docenza a contratto rispetto alla copertura degli insegnamenti con docenza di ruolo (il target fissato nell'obiettivo A.1.4 non risulta conseguito).
A1.5	Formazione in modalità e-learning	Numero di singoli insegnamenti erogati in modalità e-learning 2016/17	Almeno 10 insegnamenti	3	30%	Il progetto è stato avviato sotto la guida del Delegato e sono in corso le registrazioni dei corsi ma non sono ancora terminati
A2.1	Potenziamento della mobilità internazionale	Numero di studenti stranieri <i>in-coming</i> (a.a. 2015/16)	+10% rispetto all'a.a. 2014/15 (valore a.a 2014/2015 = 117)	83	0%	Si registra una diminuzione legata alla scarsità dei servizi di Laziodisu che non incoraggia gli studenti stranieri a scegliere la nostra sede
A2.2	Attrazione di studenti stranieri iscritti	Numero di iscritti stranieri/ totale iscritti nell'a.a. 2016/17	>2 %	2,45%	100%	
A2.3	Potenziamento dell'Offerta Formativa in lingua straniera	Numero di insegnamenti e/o Corsi di Studio in lingua straniera nell'a.a. 2016/17	Almeno 10 insegnamenti in lingua straniera	27	100%	
A2.4	Attivazione <i>double degree</i> o titolo congiunto	Numero d.d. attivati	Almeno 3 nel triennio Intermedio = 1 per anno	1	100%	
A2.5	Attivazione semestri congiunti	Numero di semestri congiunti attivati	Almeno 6 nel triennio Intermedio = 2 per anno	0	0%	Nonostante un'ampia sensibilizzazione non sono stati ancora stipulati accordi al fine di attivare semestri congiunti



<b>A2.6</b>	Standardizzazione certificazioni linguistiche riconosciute in ingresso	(SI/NO)	SI	NO	0%	L'argomento è stato più volte discusso in senato e nel Tavolo delle lingue presso l'Unità servizi linguistici ma ancora non è stata ancora definita formalmente una standardizzazione
<b>A3.1</b>	Consultazioni con gli <i>stakeholder</i>	Tavoli di Ateneo con enti e imprese	Almeno n. 2 all'anno	2	100%	
<b>A3.2</b>	Potenziamento iniziative con gli <i>stakeholder</i>	Numero iniziative	Almeno 2	DEIM = 17 DISTU = 15 DISUCOM=12 DIBAF = 3 DAFNE = 7 DEB = 5	100%	Il target riportava erroneamente 2 per corso
<b>A3.3</b>	Miglioramento soddisfazione <i>stakeholder</i>	Valore questionario (scala 1-5)	Valore questionario >= 3,5	3,3	100%	Scala questionario 1-4, quindi si intende raggiunto
<b>A3.4</b>	Realizzazione <i>project-work</i> , seminari e laboratori con enti e imprese	Numero di iniziative	Almeno 5 iniziative	5	100%	

Figura 5 - Albero della Performance - area strategica Ricerca

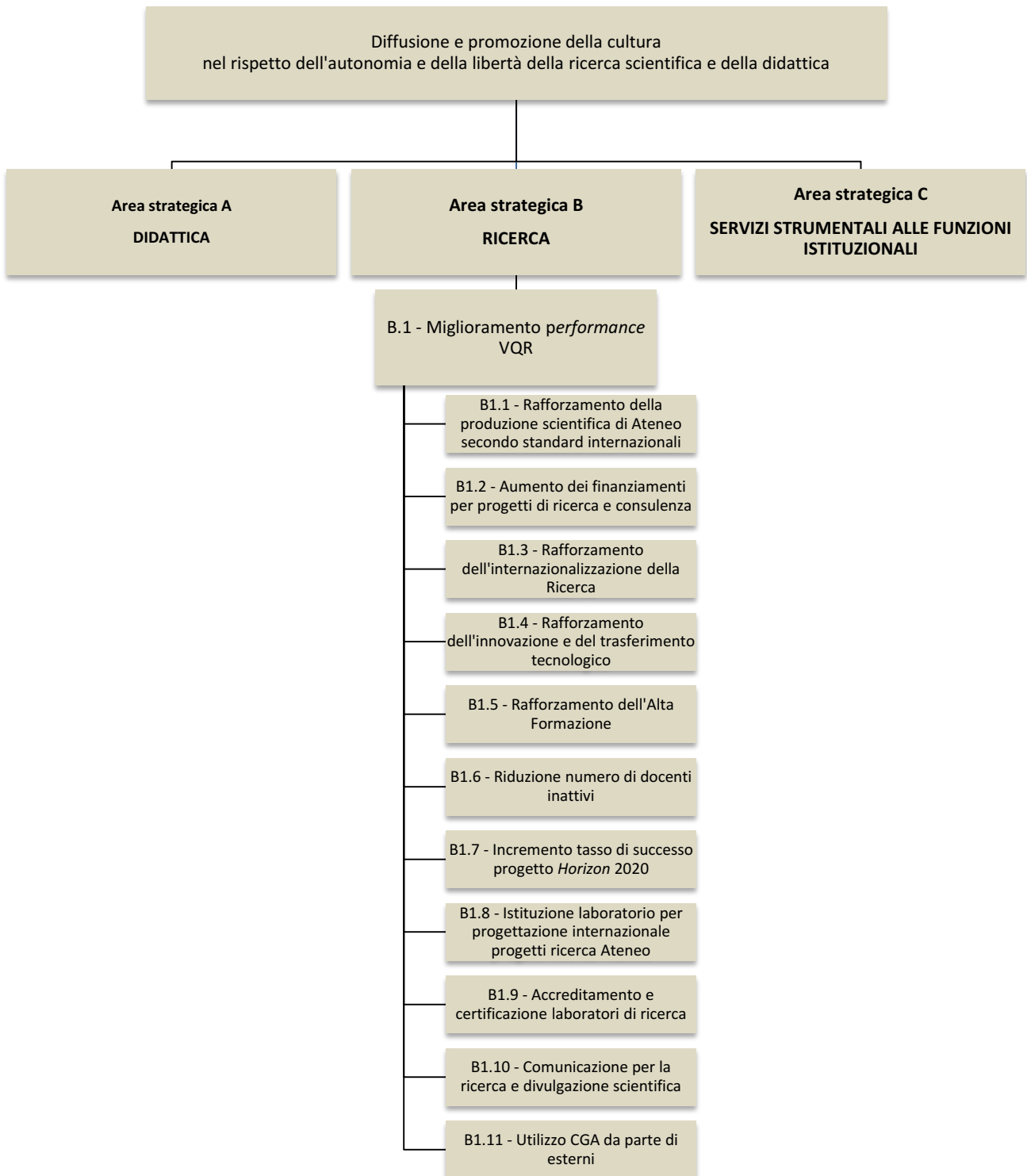


Tabella 11 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi – area strategica Ricerca

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
B.1.1	Rafforzamento della produzione scientifica di Ateneo secondo standard internazionali	Valutazioni ottenute dai prodotti della ricerca in base a criteri scientificamente riconosciuti (metodo dei quartili, citazioni, <i>peer review</i> ,...) diversificati in base alla tipologia di produzione scientifica (settori bibliometrici, settori non bibliometrici)	Miglioramento della produzione scientifica delle Aree 3, 5,13 attestato dal NDV	SI	100%	
			Leggero incremento per le Aree 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14	NO	71%	Le aree 7,8,9,10 e 11 sono migliorate; 12 e 14 sono peggiorate
B.1.2	Aumento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	<p>a) Somma dei finanziamenti ottenuti dalla struttura (Ateneo/dipartimenti) partecipando ai bandi competitivi nell'a.s. 2016</p> <p>b) Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura (Ateneo/dipartimenti nell' a.s. 2016)</p> <p>c) Somma degli importi dei contratti di ricerca/consulenza commissionati da terzi nell'a.s. 2016</p>	<p>Miglioramento degli indicatori per i seguenti dipartimenti: Economia e Impresa, Istituzioni linguistico-letterarie, comunicazionali e storico-giuridiche dell'Europa, Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo (SI/NO)</p> <p>Mantenimento degli indicatori per i seguenti dipartimenti: Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali, Scienze dei beni culturali, Scienze e tecnologie per l'agricoltura, le foreste, la natura e l'energia, Scienze ecologiche e biologiche (SI/NO)</p>	<p>DEIM = SI</p> <p>DISTU = NO</p> <p>DISUCOM = SI</p> <p>DIBAF = NO</p> <p>DAFNE = SI</p> <p>DEB = SI</p>	66,67%	I valori sono stati sommati poiché non esiste in bilancio una esatta corrispondenza delle tipologie previste sulla VQR. Il calo delle risorse è legato al critico contesto finanziario in particolare quello locale
B.1.3	Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	a) Mobilità dei ricercatori (in mesi-persona) in entrata e in uscita nell'a.s. 2016	a) Numero docenti in mobilità 2016> del 2015	N.D.	N.D.	Non ci sono dati sintetici di raffronto tra VQR1 e VQR2
		b) Numero di prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero nell'a.s. 2016	b) Numero di prodotti eccellenti 2016> del 2015	N.D.	N.D.	Non ci sono dati sintetici di raffronto tra VQR1 e VQR2
B.1.4	Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	a) Numero di brevetti concessi di titolarità/contitolarità dell'Ateneo nell'a.s.	a) Almeno 1 brevetto all'anno	SI	100%	1 brevetto depositato

		2016				
		b) Numero di <i>Spin-off</i> costituiti nell'a.s. 2016	b) Almeno 1 <i>Spin-off</i>	SI	100%	1 <i>Spin-off</i> approvato dagli Organi
<b>B.1.5</b>	Rafforzamento dell'alta formazione	Numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc nell'a.s. 2016	> 2015 (SI/NO)	NO	0%	Il Decremento dipende soprattutto dalla mancata attivazione di un dottorato di ricerca presente l'anno precedente
<b>B.1.6</b>	Riduzione numero di docenti inattivi	Numero di iniziative per dipartimento	Almeno 2 iniziative per dipartimento	DEIM = 1 DISTU = 2 DISUCOM=3 DIBAF = 3 DAFNE = 4 DEB = 0	66,6%	
<b>B.1.7</b>	Incremento tasso di successo progetto <i>Horizon 2020</i>	Numero progetti approvati	+ 1 anno precedente (anno precedente =3)	5	100%	
<b>B.1.8</b>	Istituzione laboratorio per progettazione internazionale progetti ricerca Ateneo	SI/NO	SI	SI	100%	
<b>B.1.9</b>	Accreditamento e certificazione laboratori di ricerca	Numero di laboratori accreditati	Almeno 1	NO	0%	La scarsità dei fondi disponibili in bilancio non ha consentito la realizzazione di tale iniziativa
<b>B.1.10</b>	Comunicazione per la ricerca e divulgazione scientifica	Numero iniziative	Almeno 1 iniziativa	SI	100%	Mappatura della ricerca della CRA
<b>B.1.11</b>	Utilizzo CGA da parte di esterni	Numero convenzioni	Almeno 2 convenzioni	SI	100%	

Figura 6 - Albero della Performance - area strategica Servizi strumentali

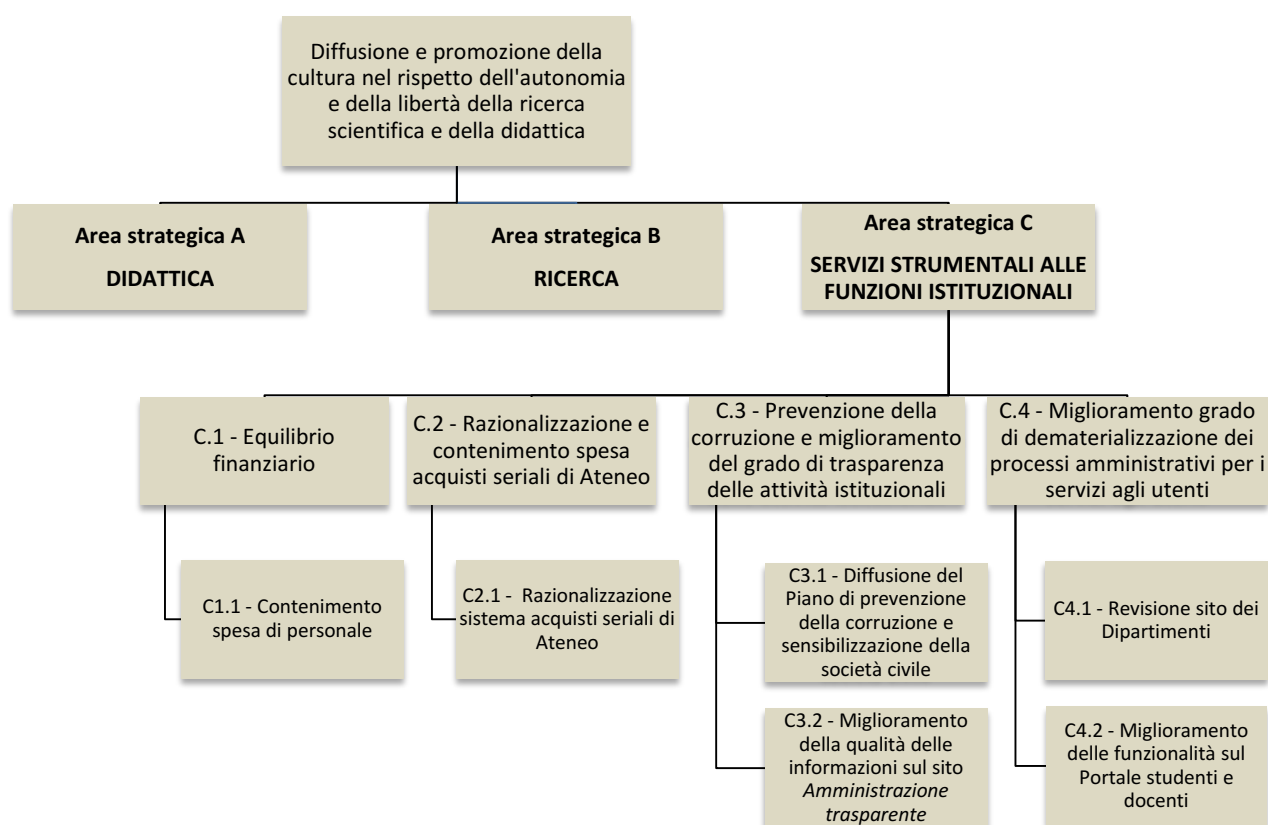


Tabella 12 - Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi operativi – area strategica Servizi strumentali

COD. OB.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET PREVISTO	TARGET RAGGIUNTO	% RAGGIUNG.	NOTE
C1.1	Contenimento spesa di personale	Grado di indebitamento	0	0	100%	
C2.1	Razionalizzazione sistema acquisti seriali di Ateneo	Acquisti di Ateneo seriali centralizzati SI/NO	SI	SI	100%	
C3.1	Diffusione del piano di prevenzione della corruzione e sensibilizzazione della società civile	Realizzazione di iniziative	n. 2	2	100%	
C3.2	Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente	Indicatori soddisfatti della Bussola della trasparenza	100%	100%	100%	
C4.1	Revisione sito dei dipartimenti	SI/NO	SI nel 2016	SI	100%	
C4.2	Migliorare le funzionalità sul Portale studenti e docenti	Iniziative di miglioramento	Almeno 4 nel 2016	4	100%	

### 3.4. Obiettivi individuali

La valutazione dei risultati individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale è stata operata con riferimento agli obiettivi assegnati con il Piano Integrato.

Gli obiettivi individuali del personale di categoria D e di quello appartenente alla cat. Elevate Professionalità (EP) sono quindi collegati, per via diretta, a quelli assegnati al personale dirigente, secondo le rispettive responsabilità e in base alle competenze dei rispettivi servizi. Gli obiettivi sono stati assegnati, sentiti gli interessati, attraverso decreti direttoriali.

Quanto alle modalità della valutazione, si è fatto riferimento al modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali definito nel Piano Integrato dell'Ateneo del triennio 2016-2018 (paragrafo 7), il quale prevede che la quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari al 60% per il Direttore Generale e al 50% per personale dirigenziale, EP e D, quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40% per il Direttore Generale, al 45% per personale Dirigenziale e al 40% per EP e D.

Alla valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale; alla valutazione degli obiettivi prestazionali del personale di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del rispettivo Dirigente.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del target previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori o uguali al 20% è proporzionalmente rideterminato. Il punteggio complessivo, derivante dai valori assegnati a ciascun *target*, viene poi suddiviso per il totale degli obiettivi previsti per la posizione organizzativa, in modo da determinare un valore sintetico complessivo per la prestazione.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si utilizza uno schema basato su alcuni comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *Problem Solving*(Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; il punteggio totale va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 40% per il Direttore Generale, del 45% per il personale Dirigenziale e del 40% per il personale di cat. EP e D.

## **Direttore Generale**

La valutazione del Direttore Generale è stata effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sulla base di una proposta del Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 14, c.4 lett. e) del D.lgs.150/2009; la proposta e la successiva valutazione è stata operata sulla base dei risultati ottenuti dai dirigenti delle Divisioni sugli obiettivi del Piano Integrato 2016-2018.

La valutazione espressa dal Consiglio di Amministrazione ha condotto alla attribuzione dei seguenti punteggi, distinti per l'area prestazionale (peso 60% della valutazione complessiva) e per quella comportamentale (peso 40% della valutazione complessiva) secondo la metodologia sopra richiamata del Piano Integrato 2016-2018 (paragrafo 7):

AREA PRESTAZIONALE punteggio complessivo ponderato: 60

AREA COMPORTAMENTALE punteggio complessivo ponderato: 40

L'indennità di risultato del Direttore Generale è corrisposta secondo quanto previsto dal D.L. 23 maggio 2001, pubblicato nella G.U. 15/09/2001 n. 215, che prevede: *"In linea con i principi in materia di trattamento economico posti dall'art. 24 del D.Lgs. 165/2001 ai direttori amministrativi delle Università compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo previsto"*.

## **Dirigenti preposti a uffici di livello dirigenziale**

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, come anticipato, sono stati ritagliati dagli obiettivi operativi, a loro volta discendenti dagli obiettivi strategici, in una logica di *cascading*. La scelta degli obiettivi dirigenziali è stata effettuata tenuto conto delle funzioni e delle connesse responsabilità dei dirigenti in ciascuna area strategica e, in particolare, in ragione del concorso alla realizzazione degli obiettivi di carattere generale, relativi sia al Piano Integrato che al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Ciascun obiettivo viene descritto e dettagliato con l'indicazione del relativo indicatore e *target*. Al riguardo va precisato che nelle aree strategiche della ricerca e della didattica il ruolo dei dirigenti e delle relative strutture amministrative risulta di tipo ancillare rispetto alla diretta responsabilità delle strutture didattiche e della ricerca. Diversamente nella terza area strategica (servizi strumentali alle funzioni finali) il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi è direttamente attribuibile all'azione dei dirigenti.

La valutazione espressa ha condotto alla attribuzione dei seguenti punteggi, distinti per l'area prestazionale (peso 50% + 5% valutazione del DG), per quella comportamentale (peso 45%):

Dirigente II divisione

AREA PRESTAZIONALE punteggio complessivo ponderato: 50 + 5%

AREA COMPORTAMENTALE punteggio complessivo ponderato: 40,5%

## **Personale di categoria EP, D, C e B**

Per la valutazione del personale categoria EP, D, C e B dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate si fa rinvio all'allegato 5.



## 4. Risorse, efficienza ed economicità

Per poter esprimere considerazioni sul quadro delle risorse che l'Ateneo ha avuto a disposizione nel 2016 è opportuno iniziare dall'analisi delle variabili del sistema universitario nel suo complesso. Di seguito un prospetto in cui sono riepilogate sinteticamente le variazioni intervenute tra 2015 e 2016 negli stanziamenti "nazionali" per FFO e nella loro ripartizione tra i vari istituti.

### FFO di Sistema

FFO	2016	2015	variaz % 2016/2015	variazione nominale 2016- 2015
Stanziamiento totale	6.487.501.222	6.449.108.099	0,60	38.393.123
base+premiale+pereq.	6.263.199.449	6.281.091.404	- 0,28	- 17.891.955
piani straordinari	224.301.773	168.016.695	33,50	56.285.078
BASE+PREMIALE+PEREQ.	2016	2015	variaz % 2016/2015	variazione nominale 2016- 2015
(A) quota base 2016	4.651.699.499	4.807.893.516	-3,25	-156.194.017
% su totale	74,3	76,5		
(B) quota premiale	1.416.500.000	1.368.197.888	3,53	48.302.112
% su totale	22,6	21,8		
© quota perequativa	195.000.000	105.000.000	85,71	90.000.000
% su totale	3,1	1,7		

Ad una sostanziale parità di risorse di sistema rispetto all'esercizio 2015 corrisponde la riduzione di circa 17 milioni della quota base+premiale+perequativo e, all'interno di questo aggregato, una riduzione della quota base (-3,25%) a vantaggio della quota premiale e di quella perequativa. La percentuale della quota base collegata al costo standard per studente regolare è passata dal 25% al 28%.

Questi tre effetti (riduzione della quota base totale, aumento della percentuale legata al costo standard e aumento della quota premiale) tendono a ridurre gli effetti storici sui finanziamenti all'Ateneo e, quindi, ad aumentare l'importanza, per la stabilità finanziaria, della *performance* annuale.

Iniziando, quindi, ad analizzare quest'ultima e la stabilità finanziaria, si ritiene che le variabili su cui concentrare l'attenzione ricadano in tre distinti ambiti:

- l'ambito della popolazione studentesca e dell'andamento dei processi formativi;
- l'ambito della produzione scientifica nella ricerca;
- l'ambito dei costi del personale.

Il primo gruppo di variabili ha più di un riflesso sull'assegnazione annuale di risorse.

In occasione dell'assegnazione FFO 2016, come detto, il 72% della quota base è derivata dalla informazione "storica" della quota base e della quota perequativa avute nel 2015 (riproporzionato in diminuzione per il fatto che la quota base 2016 si è ridotta rispetto all'anno precedente).

Il restante 28% è stata assegnata sulla base del peso che l'Ateneo ha presentato sul totale del sistema in termini di costo standard di Ateneo. Questo, come si ricorderà, è un valore finanziario che viene determinato per ciascun Ateneo (nel nostro caso circa 6 mila euro) e che viene moltiplicato per il numero di studenti regolari (a.a. 2014/15 per FFO 2016).

A tale proposito c'è da segnalare che è stato introdotto un limite alla crescita del numero di studenti regolari da considerare per l'assegnazione del finanziamento, pari al +2% rispetto ai valori dell'anno precedente.

L'Ateneo ha scontato l'introduzione del limite del 2% alla crescita degli studenti regolari, dal momento che l'effettivo incremento degli studenti regolari è stato del 4,4%, essendo passati da 5.356,5 nell'a.a. 2013/2014 a 5.591 nell'a.a. 2014/2015. Per l'assegnazione del FFO, invece, ne sono stati considerati 5.464, con una "perdita" di 127 studenti regolari che ha in parte vanificato gli sforzi fatti dall'Ateneo per riguadagnare una posizione prossima all'equilibrio su questo importante indicatore.

Non può quindi condividersi l'introduzione di una tale limitazione, probabilmente volta a sbarrare la strada a comportamenti opportunistici degli Atenei sul versante della riduzione drastica delle tasse degli studenti per incrementare artatamente i propri studenti regolari. Si sarebbe dovuto, semmai, percorrere la strada di incrociare il dato dell'incremento degli studenti regolari con i dati della contribuzione studentesca in modo da evitare di danneggiare quegli Atenei, come il nostro, che hanno attuato politiche di qualità e di orientamento allo scopo di attrarre studenti, piuttosto che politiche opportunistiche legate alla riduzione delle tasse. Il limite del 2% rende quindi più difficile per il nostro Ateneo il raggiungimento di un valore di equilibrio per questo indicatore. Quest'ultimo si colloca all'incirca a 0,55%. Il peso dell'Ateneo sul sistema in termini di costo standard è stato dello 0,50% rispetto allo 0,49% dello scorso esercizio.

La massa critica non ancora adeguata, in termini di popolazione studentesca regolare, si rivela ancora una volta un punto di attenzione per le strategie dell'Ateneo, se si considera che, come già esposto nelle precedenti relazioni, questo aspetto ha un doppio ruolo nella determinazione della salute finanziaria dell'Ateneo, da una parte per gli effetti sul FFO, dall'altra come variabile finanziaria collegata all'incasso della contribuzione studentesca e, quindi, anche al rapporto ex D.Lgs 49/2012 sulle spese di personale.

Sempre all'interno del modello di determinazione del FFO 2016 e sempre collegato alla didattica, ma questa volta all'interno della cosiddetta quota premiale, si evidenziano come critici alcuni aspetti collegati al relativo livello di internazionalizzazione. In particolare su 5 indicatori considerati uno presenta un ottimo valore - 0,61% - (% di studenti in mobilità in uscita a.a. 2014/2015), uno un valore discreto - 0,55% - (% di studenti in mobilità in entrata), due un valore

piuttosto basso – 0,44% - ( % CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari e % di laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero), uno un valore estremamente basso – 0,10% - (% di iscritti per la prima volta a Corsi di Studio che hanno acquisito il titolo all'estero). Il valore medio per l'indicatore sintetico "internazionalizzazione della didattica" si colloca su un valore di 0,43%, indubbiamente basso. Questo ambito rappresenta il 7% della quota premiale per il 2016, ma va comunque posto all'attenzione degli Organi di governo al fine di studiare strategie di miglioramento.

Rimanendo ancora nell'ambito della quota premiale e della didattica, la percentuale di studenti in corso con almeno 20 CFU nell'anno 2015 (indicatore che vale l'8% della quota), vede il nostro Ateneo collocarsi al valore di 0,52%, al di sotto di quello che potrebbe considerarsi, come sopra detto, un valore di equilibrio per l'Ateneo.

La valutazione complessiva della componente finanziaria legata alla didattica porta ancora una volta a segnalare questa come fattore strategico per il mantenimento di condizioni di stabilità per l'Ateneo, a maggior ragione se si considera la tendenziale riduzione nei prossimi anni della quota storica a vantaggio della quota su costo standard e della quota premiale (presumibilmente anche quella legata alla didattica).

Passando alla *Performance* nel campo della ricerca ed in particolare della produzione scientifica nel periodo 2011-2014 (VQR), si rileva dai dati di Ateneo una ottima *Performance* complessiva, determinata da un valore percentuale di 0,63% sulla VQR 2011-2014 e di 0,89% sulle politiche di reclutamento. Questi indicatori valgono rispettivamente il 65% e il 20% e portano l'Ateneo ad un valore complessivo di 0,65% sulla quota premiale. All'interno del FFO 2016 l'aggregato base+premierale+perequativo registra, comunque, una contrazione di circa 500 mila euro rispetto al 2015.

La tabella che segue riepiloga le assegnazioni per ciascuna tipologia e il relativo peso sul sistema delle diverse componenti e del totale di Ateneo. Quest'ultimo è pari all'incirca a 0,54%, un valore che si colloca leggermente al di sotto del valore "storico" dell'Ateneo, pari a 0,55% e che segnala, come detto, la necessità di proseguire nelle politiche di sostegno della domanda di formazione presso l'Ateneo. Inoltre, appare opportuna una segnalazione al Ministero riguardo agli effetti distorsivi rappresentati dal limite del 2% all'incremento degli studenti regolari, come precedentemente osservato. L'assenza di questo limite avrebbe probabilmente consentito all'Ateneo di raggiungere una prestazione migliore, vicina, se non superiore, al livello di equilibrio.

#### **Assegnazione quote FFO 2016 e Peso sul sistema dell'Università della Toscana**

	Toscia 2016	peso sul sistema	peso ponderato
quota base	24.464.021	0,518	0,385
quota premiale	9.375.091	0,654	0,148
quota perequativa	426.962	0,219	0,007
		<b>totale Ateneo</b>	<b>0,539</b>

Anche per il 2016, grazie ad una prudente politica di reclutamento e una razionale programmazione delle assunzioni e delle progressioni, il valore del rapporto tra spese di personale e entrate è al di sotto del fatidico 80%.

### **Punti di forza**

Lo scenario finanziario delineato evidenzia un indubbio punto di forza nella *Performance* dell'area della ricerca; in occasione dell'ultima VQR 2011-2014 si è registrato un ottimo posizionamento dell'Ateneo, soprattutto in determinate aree. Ottimi risultati sono stati conseguiti nell'indicatore della VQR relativo alle politiche di reclutamento, sintomo di grande attenzione, nelle procedure selettive condotte dall'Ateneo, agli aspetti qualitativi. Tenuto conto della rilevanza del parametro della ricerca nel FFO, questo aspetto rappresenta sicuramente un punto di forza.

### **Punti di debolezza**

Il principale punto di debolezza, seppure negli ultimi anni sono stati registrati indubbi miglioramenti, restano le variabili del FFO collegate alla popolazione studentesca, soprattutto dal punto di vista quantitativo. Da evidenziare anche il ritardo su alcune voci legate all'internazionalizzazione della didattica. L'Ateneo dovrà quindi continuare nella politica di rafforzamento e di presidio della funzione didattica, sia nel senso di sviluppare maggiormente le proprie politiche di attrazione degli studenti (in particolare quelli stranieri), sia per quanto riguarda l'analisi degli abbandoni da parte degli studenti entro la durata legale del corso.

## 5. Pari opportunità

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), istituito con D.R. n. 1039/13 dell'11.12.2013, quadriennio 2013-2017, a norma dell'art. 17 dello Statuto di Ateneo, è l'Organo preposto a svolgere compiti propositivi, consultivi e di verifica per l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di benessere organizzativo. In particolare, promuove la cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, vigilando contro qualunque forma di discriminazione, diretta o indiretta, e di violenza morale e psichica. La necessaria attenzione dell'Ateneo al rispetto del principio delle pari opportunità si riscontra in diversi ambiti. In merito alle pari opportunità nel campo delle nomine, si segnala che le cariche dell'Ateneo, in linea con le previsioni di rilevanza statutaria, sono ampiamente estese anche al sesso femminile (Pro-Rettrice vicaria, Direttore Generale, 1 componente del CdA, 5 componenti nel Senato Accademico, 2 componenti nel Nucleo di Valutazione, 12 Presidenti di Consigli di Corso di Studio, 4 componenti nel Presidio di Qualità, 2 componenti su 3 nel Collegio dei Revisori, 1 Direttore di Dipartimento). Il funzionamento del Comitato è disciplinato dallo specifico Regolamento, approvato con D.R. n. 607/2015 del 18.06.2015.

Tra le iniziative proposte e realizzate dal CUG nel corso dell'anno 2016, si segnala "*La giornata nazionale dedicata alla salute della donna*". Il CUG, nella riunione del 2 marzo 2016, nel prendere in esame la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'11.06.2015 (G.U. n. 184 del 10.08.2015), istitutiva della manifestazione da svolgersi in corrispondenza della data di nascita del Premio Nobel Rita Levi Montalcini (22 aprile), ha approvato la proposta dando mandato agli uffici di prendere contatti con organismi presenti sul territorio al fine di realizzare iniziative in sinergia. In particolare, il Consultorio Familiare della ASL di Viterbo ha manifestato il proprio interesse essendo impegnato sul fronte della prevenzione della salute della donna attraverso una intensa attività di screening. Nella successiva seduta del 23 marzo 2016, il CUG, preso atto della manifestazione di interesse della ASL di Viterbo (incontro in Ateneo del 18 aprile 2016), ha approvato definitivamente l'iniziativa che si è regolarmente svolta il giorno 22 aprile 2016, dalle ore 9.00 alle ore 11.00, presso l'Aula Radulet del Dipartimento DISUCOM di questa Università. L'iniziativa è stata diffusa attraverso comunicati sulla stampa locale e di Ateneo nonché mediante l'affissione/pubblicazione della locandina curata dall'Ateneo. Alla manifestazione hanno partecipato circa 100 persone tra personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo, studenti e persone estranee all'Università.

Il CUG, inoltre, in esecuzione di una propria deliberazione assunta a dicembre 2015 riguardante l'organizzazione di un corso/seminario diretto al personale dell'Ateneo che opera nel front-office - front-line, nel corso del 2016 ha presentato all'Amministrazione il progetto, elaborato, su impulso della Presidente, dal Prof. Gianluca Biggio, *counselor* di Ateneo, dal titolo "*L'importanza della comunicazione per gestire i sistemi di relazione interni ed esterni*". Scopo del seminario è stato quello di fornire le conoscenze e le competenze per favorire una relazione flessibile ed efficace

nelle occasioni di contatto con il pubblico del personale dell'Ateneo. L'Amministrazione ha accolto la proposta e ha realizzato l'iniziativa a febbraio 2017.

Per quanto riguarda l'indagine sul Benessere Organizzativo anno 2016 (vedi anche paragrafo 2.3. I risultati raggiunti – Sezione Benessere Organizzativo), effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti, è stata registrata una percentuale di risposte del 43,65%, in aumento rispetto al dato dell'anno precedente del 38%. Questo significa che hanno risposto quasi un dipendente su due. Visto il cospicuo aumento – 5 punti percentuali in più - si può ritenere valida l'azione svolta a livello di Amministrazione, con una più puntuale, ampia e ripetuta diffusione fra il personale delle ragioni, funzioni e obiettivi di questo strumento di indagine considerato uno strumento conoscitivo di un certo rilievo. Probabilmente è stato anche in parte superato il problema legato alla diffidenza nel compilare tale questionario, determinata da eventuali preoccupazioni circa la garanzia reale dell'anonimato dovuta ad alcune domande (sesso, età, anzianità di servizio) e dall'utilizzo della Piattaforma MOODLE per la diffusione e la compilazione del questionario.

I dati statistici riferiti al sesso sono certamente utili onde verificare la presenza di eventuali fenomeni di discriminazione di genere.

Nelle tabelle e nei grafici che seguono viene rappresentata la distribuzione per genere del personale docente e tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo.

Tabella 13 - Ripartizione di genere del personale docente al 31.12.2016

QUALIFICA	Maschi	Femmine	Totale
Prima fascia	66	17	83
Seconda fascia	64	46	110
Ricercatore	34	33	67
Ricercatore L.240	25	13	38
<b>Totale complessivo</b>	<b>189</b>	<b>109</b>	<b>298</b>

Grafico 8 - Ripartizione di genere del personale docente - anni 2015-2016

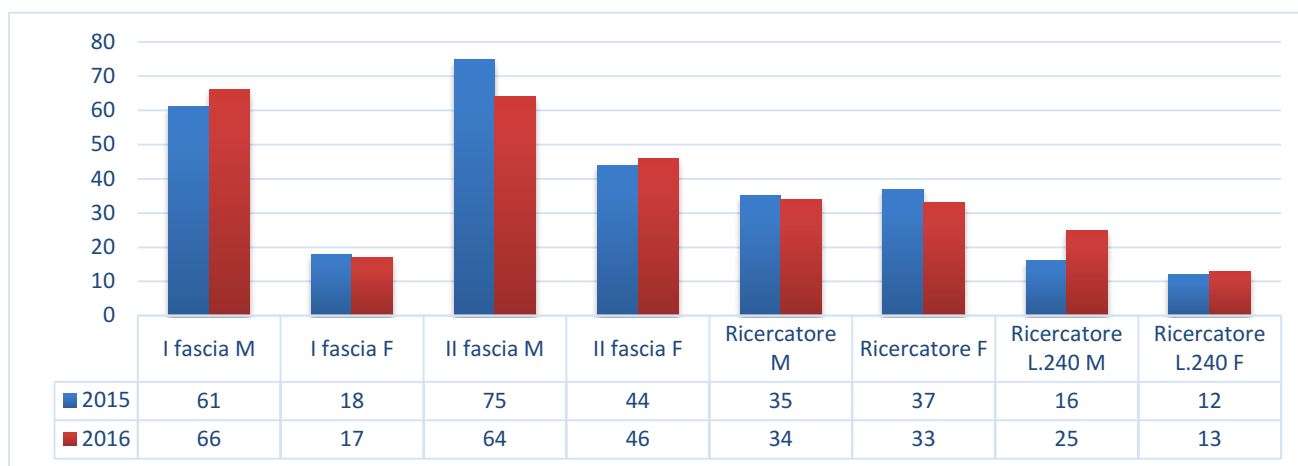


Tabella 14 - Ripartizione di genere del personale tecnico-amministrativo

QUALIFICA	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	1	1	2
EP	3	5	8
D	34	35	69
C	73	113	186
B	21	15	36
CEL (Collaboratori ed esperti linguistici)	1	5	6
<b>Totale complessivo</b>	<b>133</b>	<b>174</b>	<b>307</b>

Grafico 9 - Ripartizione di genere del personale tecnico-amministrativo - anni 2015-2016

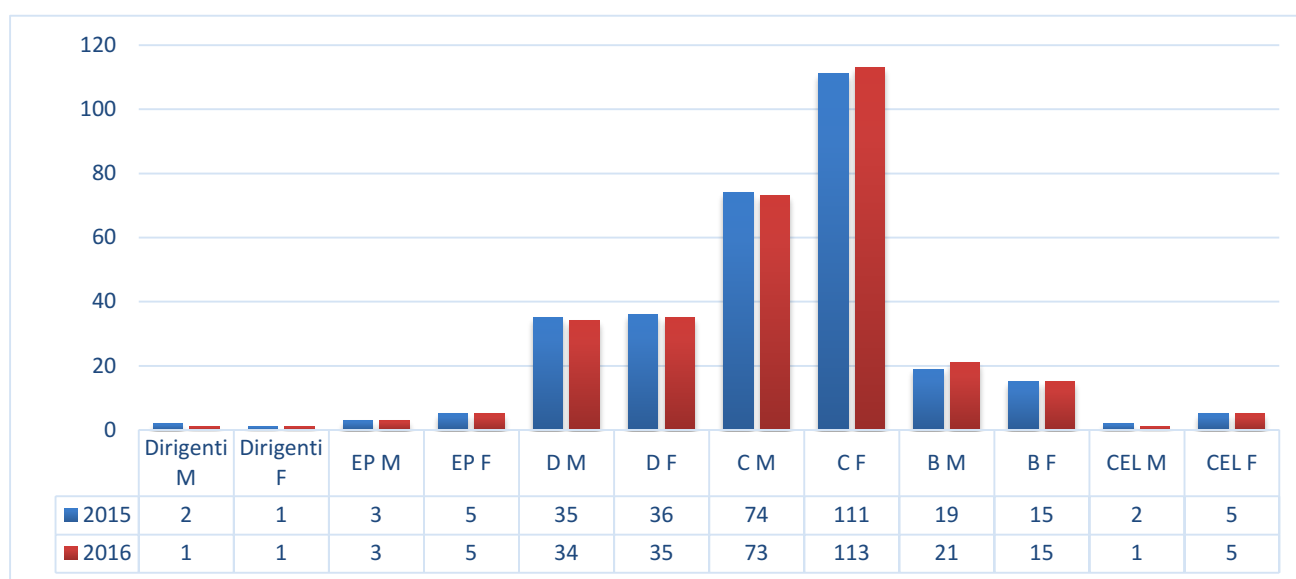


Tabella 15 - Analisi di genere femminile

INDICATORI	2016
% di dirigenti donne	33,33%
% di donne rispetto al totale del personale	57,14%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	98,86%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale TA 50,37 anni Personale Dirigente 52 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	54,54%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	16,46

## 6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo seguito per la realizzazione del piano si è svolto in 4 fasi:

- 1) Rilettura della delibera CIVIT (oggi ANAC) n.5/2012 e successivi documenti dell'Anvur da parte del Responsabile per la Performance al fine di ripercorrerne i contenuti, le modalità di redazione e i soggetti da coinvolgere per la predisposizione della Relazione sulla base delle informazioni possedute dalle diverse strutture. Sono state anche analizzate le osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 14 settembre 2016 in occasione della validazione della Relazione Performance 2015 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2016.
- 2) Richiesta ai Responsabili dei Servizi delle informazioni necessarie. In particolare ha collaborato il Servizio Risorse Umane – Div. I, per quanto concerne le informazioni di carattere generale e la rendicontazione della Performance individuale; Servizio Bilancio e Contabilità e Servizio Programmazione e Controllo – Div. II, per le rilevazioni a carattere economico finanziario nonché per i dati presenti nelle Banche Dati e nel Portale dei risultati dei percorsi formativi (monitoraggio *on line* matricole, iscritti, CFU). La rendicontazione della Performance organizzativa e la collazione è stata effettuata dal Responsabile della Performance con il supporto fondamentale dell'Ufficio Assicurazione Qualità. Il paragrafo relativo al contesto esterno è stato redatto grazie alla collaborazione di una Dottoressa, titolare di borsa di studio, che collabora con il predetto Ufficio.
- 3) Predisposizione da parte dei diversi soggetti coinvolti di singoli parti della Relazione.
- 4) Verifica da parte del Responsabile della Performance della correttezza e completezza dei dati, con eventuale richiesta di integrazioni e modifiche.
- 5) Redazione del testo finale da parte del Responsabile della Performance con il supporto dell'Ufficio Assicurazione Qualità e condivisione con il Direttore Generale, prima di sottoporre la Relazione al Consiglio di Amministrazione.
- 6) Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, pubblicazione sul sito di Ateneo nella Sezione "Amministrazione Trasparente" e invio della relazione all'OIV ai fini della validazione.
- 7) Pubblicazione della Relazione nel rispetto della normativa vigente.



## 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della *Performance*

In sede di applicazione del ciclo della *Performance* si sono riscontrati i seguenti punti di debolezza e di forza:

### **Punti di debolezza**

1. La scarsità delle risorse sui fondi del trattamento accessorio rappresenta ancora un importante ostacolo alla completa applicazione di sistemi meritocratici per l'erogazione delle risorse.
2. Nonostante qualche passo in avanti (vedi punti di forza 1 e 2) nella direzione della meritocrazia, permane nel 2016 una decisa resistenza da parte delle Organizzazioni sindacali sulla sostituzione dell'indennità mensile fissa, corrisposta nella stessa misura a tutto il personale, con risorse assegnate in base a sistemi di valutazione e di misurazione della *Performance*. La parte sindacale sostiene all'unanimità la necessità di corrispondere l'indennità mensile, che rappresenta un emolumento "a pioggia" che prescinde dalla effettiva produttività.
3. Non omogeneità tra valutazioni ricevute dal personale delle strutture decentrate e dal personale dell'Amministrazione Centrale con conseguente divario in occasione delle selezioni per progressioni economiche.

### **Punti di forza**

1. Incremento graduale dell'importo del Premio Innovazione e maggiore partecipazione del personale al bando.
2. Sistemi di valutazione estesi al personale di categoria B e C.
3. Gli obiettivi del Piano Integrato del personale delle strutture decentrate sono definiti con maggiore coerenza con le priorità politiche e le strategie dell'Ateneo nonché con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.
4. Si registra un miglioramento nell'individuazione degli obiettivi da parte del personale di cat. D e EP coinvolto nel processo del ciclo della *Performance*.
5. Razionalizzazione e arricchimento dei contenuti dei Portali informativi indispensabili per il monitoraggio delle *Performance* e per orientare le decisioni e la programmazione dell'Ateneo.