



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Piano

Strategico

2025-2027

Sommario

| | |
|--|-----------|
| 1. Introduzione | 2 |
| 2. Il processo di pianificazione: come leggere il piano strategico | 3 |
| 2.1 I documenti programmatici di Ateneo | 4 |
| 3. Missione e valori | 5 |
| 3.1 L'impegno dell'Ateneo per lo Sviluppo sostenibile | 6 |
| 3.2 Partecipazione e condivisione | 7 |
| 3.3 Inclusione, giustizia sociale e pari opportunità | 7 |
| 4. Un po' di storia | 8 |
| 5. Analisi di posizionamento | 9 |
| 5.1 Posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali | 9 |
| 5.2 Analisi SWOT | 12 |
| 6. Aree e strategie | 14 |
| 6.1 La prospettiva generale: il Sistema integrato di Assicurazione della Qualità | 14 |
| 6.2 Didattica | 16 |
| 6.2.1 Dimensione internazionale della didattica | 18 |
| 6.2.2 Strategie per l'Attrattività, la Qualità e il Benessere della Comunità Studentesca | 19 |
| 6.2.3 Offerta formativa <i>post-lauream</i> | 20 |
| 6.2.4 Spazi per la didattica | 21 |
| 6.3 Ricerca | 21 |
| 6.3.1 Dottorati di Ricerca..... | 22 |
| 6.3.2 Spazi per la ricerca | 23 |
| 6.4 Terza Missione | 23 |
| 6.4.1 <i>Placement</i> | 24 |
| 6.4.2 Trasferimento tecnologico, brevetti e <i>Spin-off</i> | 25 |
| 6.4.3 Associazione <i>Alumni</i> | 26 |
| 6.4.4 Sostenibilità ambientale | 27 |
| 6.5 Servizi gestionali | 28 |
| 6.5.1 Equilibrio economico-finanziario e legalità..... | 28 |
| 6.5.2 Comunicazione | 28 |
| 6.5.3 Servizi agli studenti | 29 |
| 6.5.4 Valorizzazione, motivazione e crescita del personale tecnico-amministrativo..... | 30 |
| 6.5.5 Ripartizione delle risorse ai Dipartimenti..... | 31 |
| 7. Obiettivi strategici e operativi 2025-2027 | 35 |
| 8. Risorse | 53 |

1. Introduzione

L'Università degli Studi della Tuscia ha la sede principale a Viterbo, una città ricca di storia e, per dimensioni, a misura di studente universitario.

L'Ateneo nasce ufficialmente nel 1979, ma ha una storia che inizia già a metà del sedicesimo secolo, e rappresenta oggi un polo di riferimento culturale, educativo e formativo del centro Italia.

Nella **didattica** siamo, tra le Università pubbliche generaliste italiane, ai primissimi posti per livello di soddisfazione degli studenti e per la funzione di ascensore sociale, cioè per percentuale di laureati con genitori non laureati.

L'importanza della **dimensione internazionale** dell'Ateneo è fondamentale per la nostra crescita e per l'influenza positiva che ne scaturisce. Negli ultimi quattro anni abbiamo compiuto sforzi significativi, portando a otto il numero di corsi di laurea totalmente erogati in lingua straniera, con materiale didattico anch'esso in straniera implementato in quasi tutti i corsi di laurea dell'Ateneo. Attualmente, la presenza di studenti internazionali supera il 7% dell'intera popolazione studentesca, testimoniando il nostro impegno nell'accogliere una comunità globale.

Le valutazioni della **ricerca** più recenti collocano l'Ateneo tra i migliori in diverse aree scientifiche, con tre Dipartimenti di eccellenza su sei. La capacità di attrarre fondi di ricerca è dimostrata dai numerosi progetti europei, nazionali e regionali, selezionati attraverso bandi competitivi. I dati ministeriali ci posizionano al terzo posto per la proporzione di **proventi da ricerche** commissionate, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi.

L'Università degli Studi della Tuscia non è solo luogo di formazione e di scienza, è anche volano per la creazione di valore pubblico e sviluppo sociale, economico e culturale dei territori che la ospitano, soprattutto in aree come la nostra, le cosiddette "aree interne". La cosiddetta "**Terza Missione**" è parte integrante della nostra identità, evidenziata nel nostro Statuto e nella cultura dell'istituzione.

Ci troviamo a operare in un contesto complesso e articolato, in un frangente storico che impone scelte coraggiose; da una parte siamo costretti a fronteggiare la crisi economica, l'incremento dei prezzi energetici e delle materie prime nonché l'aumento del tasso di inflazione; dall'altra abbiamo la necessità di portare a termine e valorizzare i numerosi progetti che siamo riusciti ad ottenere, anche quelli nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Le sfide dei prossimi tre anni sono difficili, ma stimolanti. Come comunità, ci impegniamo a fornire un'**istruzione superiore accessibile**, a difendere e a sviluppare il **pluralismo sociale**, a **promuovere la ricerca, il progresso e la cultura**. Come grande Ateneo dalle dimensioni contenute, la flessibilità amministrativa e la prontezza nell'affrontare le sfide ci conferiscono un notevole vantaggio competitivo che intendiamo sfruttare. Dobbiamo orientare e guidare il futuro del nostro territorio, con spirito propositivo e costruttivo, come motore di crescita; dobbiamo porci come interlocutore privilegiato negli scenari nazionale e internazionale.

Una delle sfide primarie per il prossimo triennio sarà consolidare la nostra posizione nel panorama internazionale. Intendiamo migliorare ulteriormente i servizi offerti agli studenti internazionali e rendere l'Università degli Studi della Tuscia sempre più accessibile a talenti provenienti da tutto il mondo. Questo impegno contribuirà non solo a diversificare la nostra comunità accademica ma anche a promuovere una prospettiva globale nelle nostre attività di ricerca, insegnamento e servizi, arricchendo così l'esperienza complessiva degli studenti e promuovendo la collaborazione internazionale.

Il piano strategico che segue definisce gli obiettivi prioritari dell'Ateneo per il triennio 2024-2026 su quattro aree strategiche principali: **didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali**. Azioni e obiettivi sono stati individuati con un processo condiviso e partecipato, tenendo presenti i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, il quadro comunitario della formazione universitaria e della ricerca e gli indicatori previsti nella distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo.

2. Il processo di pianificazione: come leggere il piano strategico

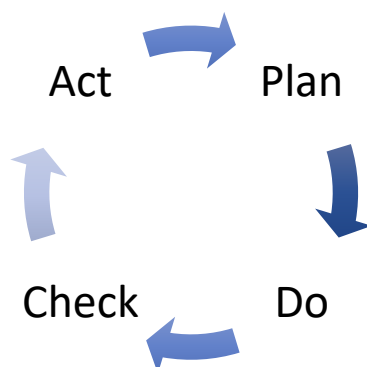
Il Piano Strategico definisce la **visione complessiva dell'Ateneo**, declinandola in **obiettivi**. Rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione, anche di tipo settoriale e punto di riferimento per i portatori di interesse¹.

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

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

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

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



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

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

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

Documenti: Linee Guida Generali di Ateneo, Piano Strategico, Piano di Comunicazione, Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), Politiche di Ateneo e Programmazione didattica, Budget

DO: realizzazione delle attività volte al conseguimento degli obiettivi

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

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

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

2.1 I documenti programmatici di Ateneo

Il Piano Strategico rappresenta il documento 'madre' della pianificazione triennale dell'Ateneo e costituisce la cornice di riferimento da cui discendono tutti gli altri documenti programmatici adottati dagli Organi di Governo.

È un documento programmatico che copre un arco temporale triennale.

Il Piano strategico 2025-2027 individua gli obiettivi strategici di Ateneo nel rispetto della Programmazione triennale ministeriale, adottata ai sensi della legge 43/2005 con D.M. 10 giugno 2024 n. 773, e del correlato Programma di Ateneo presentato al MUR.

Gli obiettivi strategici, condivisi previamente con i Direttori di Dipartimento, sono adottati dagli Organi di Governo. Il Piano strategico è coerente con i principi fondamentali della Politica della Qualità:

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

A valle del Piano strategico, i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo sono chiamati ad approvare i Piani strategici delle rispettive strutture con obiettivi coerenti con quelli di Ateneo. In questo modo, le strutture dipartimentali concorrono al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.

Il Piano strategico è fondamentale per l'inquadramento degli obiettivi e delle azioni da inserire nel **Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, adottato entro il mese di gennaio di ogni anno, che accorpa i documenti programmatici della *performance* (Piano della *Performance*), della trasparenza, dell'anticorruzione (Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza) e del personale. In particolare, il Piano Integrato definisce gli obiettivi strategici e operativi dell'Università, gli obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione centrale, dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo, sempre in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria.

Dal Piano Strategico discendono ogni anno le [Linee Guida generali di Ateneo](#) che definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio di riferimento, al fine di avviare il percorso di costruzione del [bilancio di previsione e dei budget](#), secondo quanto previsto dall'art. 6 del RAFC.

Il budget viene preliminarmente distribuito ai Dipartimenti attraverso il modello di distribuzione delle risorse descritto di seguito in base a parametri di *performance* largamente correlati con i parametri di ripartizione delle risorse ministeriali.

I Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo devono poi proporre i propri obiettivi in coerenza con quelli generali di Ateneo e possono richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole ai citati obiettivi. In particolare, sulla base delle Linee guida, i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo, ai sensi dell'art. 6, c. 4 del RAFC, formulano una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget. La proposta di piano operativo dovrà riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma nel triennio relativamente alle quattro aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali).

3. Missione e valori

La mission dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo: ***"Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est"***.

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

L'Università degli Studi della Tuscia si riconosce come un'istituzione pubblica, indipendente e pluralistica, ispirata ai principi della Costituzione della Repubblica italiana e agli ideali della **Magna Charta** sottoscritta dalle Università europee e di altri Paesi del mondo.

Persegue i fini istituzionali del magistero della cultura, nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca e dell'insegnamento, promuovendo un dialogo tra tradizione e innovazione.

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

L'Università degli Studi della Tuscia valorizza inoltre:

- **Inclusione e pluralismo**, garantendo un ambiente aperto e rispettoso delle diversità culturali e di pensiero.
- **Sostenibilità**, promuovendo modelli di sviluppo responsabili a livello ecologico, sociale ed economico.
- **Innovazione e creatività**, incoraggiando l'interdisciplinarietà e l'adattamento ai cambiamenti globali.
- **Responsabilità sociale**, riconoscendo il proprio ruolo nel favorire una società giusta e solidale.
- **Valorizzazione dell'impegno e del merito**, assicurando standard elevati nella didattica e nella ricerca, in linea con le migliori pratiche internazionali.
- **Territorialità e globalità**, rafforzando il legame con il territorio e promuovendo collaborazioni internazionali.

In questo modo, l'Ateneo conferma il proprio impegno a essere un motore di sviluppo culturale, scientifico e sociale per il territorio e una piattaforma di confronto aperta al mondo.

3.1 L'impegno dell'Ateneo per lo Sviluppo sostenibile

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

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

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

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

| GRUPPI DI LAVORO | OBIETTIVI |
|----------------------------------|--|
| Cambiamenti climatici | Guidare l'impegno delle Università verso azioni di contrasto al cambiamento climatico attraverso la condivisione di informazioni, materiali e metodi finalizzati a definire metriche comuni, conoscenze, competenze e buone pratiche. |
| Cibo | Si occupa di come viene consumato il cibo all'interno degli Atenei, da parte degli studenti e del personale, al fine di rendere le università un modello di consumo alimentare sostenibile per il territorio. |
| Educazione | Nella consapevolezza dell'importanza di assumere una prospettiva di <i>lifelong</i> e <i>lifewide learning</i> , il GdL Educazione si concentra sulle diverse modalità di educazione allo e per lo sviluppo sostenibile, evidenziando buone pratiche e proponendo approcci e metodi didattici ed educativi efficaci ad assicurare che tutti i componenti della comunità universitaria conoscano l'Agenda 2030 e i principi dello sviluppo sostenibile. |
| Energia | Studia i fabbisogni energetici delle strutture universitarie, le azioni per la loro riduzione e soddisfacimento con le energie rinnovabili, nel rispetto degli standard di confort e dei servizi erogati. |
| Inclusione e giustizia sociale | Realizzare politiche condivise e di promuovere contesti sociali sostenibili e inclusivi in grado di evolversi e di avviare innovazioni incentrate sulla giustizia sociale. |
| Mobilità | Discute e realizza politiche e interventi di <i>mobility management</i> accademico e di redazione dei Piani di spostamento casa-università nell'ottica di incentivare la mobilità sostenibile, favorendo l'uso del mezzo pubblico o in condivisione, limitando l'accesso agli edifici universitari delle autovetture private ad alimentazione tradizionale e sensibilizzando su valori e comportamenti di mobilità al fine di favorire l'innovazione e il cambiamento tecnologico e organizzativo. |
| Risorse e rifiuti | Risorse e Rifiuti: il GdL lavora sulle modalità di gestione (raccolta, deposito temporaneo, trasporto e trattamento) di tutte le tipologie di rifiuti prodotti dagli atenei, in attuazione delle norme legislative e tecniche. |
| Università per l'Industria (U4I) | L'obiettivo del GdL "Università per l'Industria (U4I)" è di stimolare le Università Italiane a ripensare al proprio modo di mettere a servizio le proprie conoscenze scientifiche a supporto delle attività produttive. Le attività riguardano la ideazione di politiche industriali e percorsi di crescita armonica delle realtà produttive - in chiave di sostenibilità e lotta al cambiamento climatico - a supporto dell'innovazione sostenibile e circolare dei territori, con una visione strategica di lungo periodo. |

Dal 2017, inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia aderisce ai Principi del **Global Compact**, iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa promossa e gestita su scala globale dalle

Nazioni Unite, e, a partire dal 2018, partecipa alla fondazione **Global Compact Network Italia**, in qualità di Fondatore.

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

3.2 Partecipazione e condivisione

Il pieno coinvolgimento dell'intera **comunità** (studentesse e studenti, personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo) è percepito come presupposto fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. L'Ateneo conferma e rafforza costantemente la sua vocazione di **Istituzione vicina alla comunità studentesca** non solo sul piano della didattica, i cui processi sono interamente progettati per garantire il ruolo centrale di studentesse e studenti, ma anche su quello più ampio della **crescita umana**, della **partecipazione sociale** e dell'**orientamento al lavoro**. Studentesse e studenti sono fortemente coinvolti in molti processi dell'Ateneo, come la comunicazione, l'orientamento, l'accoglienza, il tutorato, la mobilità e l'innovazione. Ogni anno vengono dedicate apposite risorse economiche per **borse per il merito** e per **premi** nonché per le attività delle associazioni, per il part-time studentesco, per gli assegni di tutorato e per tirocini curriculari in Italia e all'estero. Inoltre, attraverso appositi bandi, sono assegnate, a titolo gratuito, porzioni di terreno a uso **orti sociali**, presso l'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale dell'Ateneo, a chiunque sia iscritto ai corsi di laurea magistrale in ambito agrario, ambientale, forestale e delle biotecnologie per l'agricoltura. L'Ateneo attiva **borse di studio** per valorizzare le competenze e le professionalità delle laureate e dei laureati magistrali nell'ambito di processi chiave dell'Amministrazione nonché borse di ricerca post-lauream su tematiche relative ad ambiti di ricerca inerenti macroaree di attività di rilevante interesse per l'Ateneo. Unitus cofinanzia anche diversi interventi del **Centro Universitario Sportivo**, garantendo lo sviluppo di numerose attività dedicate prevalentemente a studentesse e studenti, con l'obiettivo di creare non solo un polo sportivo ma anche un luogo di aggregazione.

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

Obiettivo prioritario dell'Ateneo è rappresentato, inoltre, dal miglioramento del rapporto di stretta collaborazione tra tutte le strutture di Ateneo e del **coinvolgimento** del personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo nei **processi decisionali**. A tal fine, ad esempio, il personale è coinvolto direttamente nella fase di proposta degli obiettivi del PIAO condividendo con il diretto Responsabile proposte, che devono essere correlate, tra l'altro, con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura. Inoltre, una componente della valutazione del personale è rappresentata dal grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici e operativi di Ateneo**, allo scopo di responsabilizzare e incentivare tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, ma soprattutto anche al fine di sviluppare il senso di appartenenza a un'unica comunità.

3.3 Inclusione, giustizia sociale e pari opportunità

L'Università degli Studi della Tuscia ha adottato codici e regolamenti al fine di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito della propria sfera di influenza. Tali strumenti

riguardano sia la comunità studentesca che il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo. Offre strumenti e servizi volti a garantire inclusione, giustizia sociale e pari opportunità, di cui si citano di seguito alcuni esempi.

I **Servizi per l'inclusione e l'equità** assicurano sinergicamente la partecipazione attiva e la piena integrazione delle studentesse e degli studenti con disabilità o DSA, rimuovendo le cause che possano impedire loro una piena partecipazione alla vita universitaria, ovvero che possano ostacolare il proficuo svolgimento del percorso formativo e la realizzazione delle proprie aspirazioni.

Il servizio di **Counseling psicologico** di Ateneo ha il compito di prestare accoglienza e di offrire supporto a favore di tutta la comunità universitaria, al fine di promuovere il benessere psicologico delle sue diverse componenti, con un'attenzione particolarmente dedicata alle studentesse e alle studentesse con disabilità o DSA, o con altre difficoltà legate alle condizioni sociali, economiche e linguistico-culturali.

Il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** persegue l'obiettivo di assicurare pari opportunità di genere, contrastare qualunque forma di violenza morale, psicologica e di discriminazione, valorizzare la cultura del rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, estendendo la garanzia contro ogni forma di discriminazione alla formazione, alle progressioni di carriera e alla sicurezza, tutelare il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori per assicurare il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza delle prestazioni lavorative nel rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e *mobbing*.

Il **Centro Antiviolenza dell'Università degli Studi della Tuscia**, inaugurato il 13 luglio 2022, è il primo centro universitario della Regione Lazio dedicato alla prevenzione e al contrasto della violenza sulle donne. Gestito dall'Associazione "Ponte Donna", offre supporto gratuito a tutte le donne italiane e straniere, incluse le appartenenti alla comunità Unitus. Tra i servizi offerti: ascolto, assistenza psicologica e legale, orientamento al lavoro e all'autonomia, supporto ai minori e percorsi di uscita dalla violenza.

4. Un po' di storia

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

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

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

5. Analisi di posizionamento

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

5.1 Posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali

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

- **Fondo di Finanziamento Ordinario.** Il FFO, che rappresenta una quota significativa delle entrate della nostra università, viene ripartito tra gli Atenei secondo quanto riportato nelle Linee Generali di indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2024-2026 (Decreto Ministeriale 10 giugno 2024, n. 773) e si compone di una quota storica, di una quota "costo standard", che dipende dal numero di studenti entro un anno fuori corso, e di una quota premiale, che per il triennio di riferimento rappresenta oltre un quarto del totale. A questi si aggiungono interventi specifici con destinazioni vincolate, come, ad esempio, il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, il fondo per le borse post-lauream per dottorato di ricerca, i piani straordinari di reclutamento dei Professori e dei Ricercatori.

Il posizionamento dell'Università degli Studi della Tuscia nel FFO 2024 è così rappresentato:

- il peso medio dell'Università degli Studi della Tuscia sul sistema universitario complessivo è dello 0,57%;
- nella quota relativa alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) il peso dell'Università degli Studi della Tuscia è stato dello 0,57%;
- nella quota relativa alle politiche di reclutamento, che misura la qualità dei nuovi reclutati e degli avanzamenti di carriera, il peso dell'Università degli Studi della Tuscia è stato dello 0,57%;
- nella quota relativa alla riduzione dei divari, che misura i risultati conseguiti prendendo in considerazione diversi indicatori di didattica, ricerca, servizi agli studenti e internazionalizzazione, il peso dell'Università degli Studi della Tuscia, corretto con il grado di realizzazione del PNRR è stato dello 0,627%. Questi risultati mostrano come il nostro Ateneo si posizioni in maniera molto positiva a livello nazionale per quanto riguarda i parametri che determinano la quota premiale del FFO.

Tabella 1 - Voci di riferimento del Finanziamento statale alle Università Statali

| | | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| a | QUOTA BASE - parte trasferimento storico | Max 25% | Max 23% | Max 22% |
| b | QUOTA BASE - parte COSTO STANDARD | 24% | 26% | 28% |
| c | QUOTA PREMIALE (art. 60, co. 1, del d.l. del 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla l. 9 agosto 2013, n. 98), di cui: <ul style="list-style-type: none"> ● <i>risultati della ricerca (VQR)</i> ● <i>valutazione delle politiche di reclutamento</i> ● <i>riduzione dei divari</i> | 27% | 27% | 27% |
| | | <i>60%</i> | <i>60%</i> | <i>60%</i> |
| | | <i>20%</i> | <i>20%</i> | <i>20%</i> |
| | | <i>20%</i> | <i>20%</i> | <i>20%</i> |
| d | IMPORTO PEREQUATIVO (art. 11 l. 240/2010) | Min 1,5% Max 3% | Min 1,5% Max 3% | Min 1,5% Max 3% |
| e | QUOTA Programmi d'Ateneo (fondo per la programmazione e fondo per la ricerca e la terza missione) | 1,5% (€ 118 milioni) | 1,5% (€ 118 milioni) | 1,5% (€ 118 milioni) |
| f | QUOTA INTERVENTI PER GLI STUDENTI (Fondo Giovani, Piani Orientamento e Tutorato, NoTax Area, studenti con disabilità, fondo borse post lauream) | Min 6,5% | Min 6,5% | Min 6,5% |
| g | QUOTA ALTRI INTERVENTI SPECIFICI (Chiamate dirette, Piani straordinari docenti, Programma Montalcini, Consorzi, Accordi di programma, Interventi straordinari, Dipartimenti di Eccellenza) | Max 13,5 % | Max 13,5% | Max 13,5% |
| | TOTALE STANZIAMENTO FFO | 100 % | 100% | 100% |

- **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).** Relativamente alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), è opportuno ricordare che è prossima la valutazione per il quinquennio 2020-2024 e che i risultati utilizzati nell'assegnazione del FFO 2024 riguardano la valutazione del periodo 2015-2019 nella quale l'Università degli Studi della Tuscia si è posizionata al decimo posto tra le università statali nell'area 7 (Scienze agrarie e veterinarie), prima nell'area 9 (ingegneria industriale) e seconda nell'area 12 (giurisprudenza). Sulla base dei risultati della VQR è stata compilata la lista dei 360 dipartimenti di eccellenza, che includeva ben tre dei sei dipartimenti della nostra. Uno è poi risultato tra i 180 dipartimenti finanziati.
- **Accreditamento Periodico.** L'Accreditamento periodico consiste nella verifica, da parte dell'ANVUR, tramite esame documentale a distanza e visite *in loco*, della persistenza dei requisiti che hanno condotto all'Accreditamento iniziale e del possesso di ulteriori requisiti di qualità, efficienza ed efficacia delle attività svolte, in relazione agli indicatori di Assicurazione della qualità.

L'Università degli Studi della Tuscia è stata una delle prime università accreditate con Giudizio di accreditamento: PIENAMENTE SODDISFACENTE. Il prossimo accreditamento è già programmato per dicembre 2024.

Si segnala la presenza del nostro Ateneo nei seguenti *ranking*:

- **THE World University Ranking, Rankings by subjects e Young Universities.** Nel ranking mondiale *THE-World University Ranking 2024* UNITUS è presente collocandosi nella top-800 (fascia di posizionamento 601-800) degli Atenei mondiali e nel top-25% degli Atenei migliori a livello mondiale per l'ambito "*Citations*". L'UNITUS si è inoltre classificata nel *THE subject ranking 2024* in tre ranking

disciplinari (THE Ranking by subjects) a livello mondiale per le aree di Ingegneria (Engineering), collocandosi nella fascia 301-400 e per le aree di Scienze della Vita (Life Sciences) e *Business and Economics* collocandosi nella fascia 401-500. Dal 2022, inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia è inclusa nella lista delle prime 150 giovani università (<50 anni) al mondo.

- **QS World University Rankings:** Nel ranking mondiale QS 2024 UNITUS è presente collocandosi nella top-1200 (fascia 1001-1200) degli Atenei mondiali. Nell'analisi dei risultati conseguiti da Unitus, l'indicatore che registra la *performance* migliore è rappresentato dall'interesse delle pubblicazioni scientifiche, misurato attraverso le citazioni per docente ottenute negli ultimi 5 anni, parametro in base al quale l'Università degli Studi della Tuscia risulta nella top-500 a livello mondiale, confermando il riconoscimento di università ad alta intensità di ricerca ("*very high research intensity*"). Unitus si è inoltre classificata nel ranking disciplinare di Scienze agrarie e forestali (*Agriculture and Forestry*) collocandosi nella fascia 201-250. A livello europeo, nel ranking Europe QS l'Università degli Studi della Tuscia si è collocata alla 101-esima posizione nell'edizione del Europe University Rankings - Southern Europe, edizione 2024.
- **U-Multirank:** UNITUS è entrata nell'anno 2020 per la prima volta nella classifica internazionale *U-Multirank* (pubblicazione classifica 9 giugno 2020), ricevendo 4 valutazioni eccellenti ("A"), tre per l'attività di ricerca e una per il *regional engagement* e collocandosi al primo posto a livello nazionale - tra le 79 università italiane presenti in classifica - per il carattere interdisciplinare delle pubblicazioni.
- **US News Best Global Ranking:** nell'ultima edizione del ranking US News (2022/2023), che utilizza indicatori relativi sia alla *performance* nelle attività di ricerca che alla reputazione internazionale, UNITUS si colloca all' 826° posto (su oltre 1500 *top universities* considerate) e al 328° posto in Europa. Nelle classifiche di eccellenza disciplinare (*subject ranking*), UNITUS si colloca: al 124esimo posto tra le prime 250 università a livello mondiale nell'ambito disciplinare di '*Agricultural Sciences*'; al 139esimo posto tra le prime 500 università a livello mondiale per "*Plant and Animal Science*" al 499esimo posto, tra le prime 500 università a livello mondiale per *Environment e Ecology*.
- **CWUR:** nell'edizione 2023 del ranking CWUR (*Center for World University Rankings*), che classifica le università mondiali sulla base della qualità della ricerca (in termini di collocazione e citazioni delle pubblicazioni), qualità della didattica, delle posizioni professionali conseguite dai laureati e qualificazione del corpo docente, UNITUS si colloca tra le prime 1.300 università al mondo (top 6,5%, 1292-esima posizione) su circa ventimila università analizzate.
- **GREENMETRIC:** l'Università degli Studi della Tuscia si è classificata 16esima tra gli Atenei italiani e 271esima nel mondo su un totale di 1.183 Università partecipanti nella classifica internazionale *GreenMetric* (edizione 2023). Notevole il miglioramento rispetto all'edizione del 2022, rispetto a cui Unitus guadagna 50 posizioni. In particolare, l'Ateneo si è classificato quarto in Italia nella categoria Infrastrutture (ottenendo punteggi massimi, ad esempio, su spazi aperti e conservazione di flora e fauna), dodicesimo nella categoria educazione e ricerca (presentando sia un numero elevato di programmi di collaborazione internazionali dedicati alla sostenibilità, sia un numero di insegnamenti offerti in cui tali tematiche sono ben affrontate), e sedicesimo nelle categorie energia /cambiamento climatico e acqua.
- **Education Around.** Si tratta di un nuovo *ranking* disciplinare delle università italiane che, basandosi solo su dati del consorzio Almalaurea, ha analizzato nel 2021 le *performance* di tutte le 63 università italiane concentrando la valutazione su qualità della didattica ed esperienza degli studenti. Unitus è presente nella top-10 di quattro *ranking* disciplinari. Nei *ranking* disciplinari delle aree di Lettere e Filologia e di Agraria Unitus si posiziona al sesto posto, tenendo conto che l'area di Agraria include Scienze e Tecnologie Agrarie, Scienze e Tecnologie Alimentari e Scienze e tecnologie forestali e ambientali. Anche nell'area delle Scienze Politiche dell'Università degli Studi della Tuscia entra nella *top ten*, con l'ottavo posto ottenuto dal corso di laurea in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali e il decimo posto complessivo di Ingegneria, che vanta anche il secondo posto nei giudizi e nell'esperienza degli studenti per Ingegneria.

Da un'analisi svolta dal gruppo di lavoro CRUI sui *ranking* internazionali², UNITUS risulta essere in seconda posizione a livello nazionale (insieme al Politecnico di Bari e dopo l'università di Udine) per la variazione positiva nel numero di presenze nei *ranking* ponendo a confronto il periodo 2017-2018 con il periodo 2019-2020. Più nello specifico, l'Università degli Studi della Tuscia era presente in 3 ranking nel periodo 2017-2018, mentre la presenza è aumentata a 9 ranking nel 2023.

5.2 Analisi SWOT

L'Università degli Studi della Tuscia, consapevole del proprio ruolo centrale nella formazione, nella ricerca e nello sviluppo del territorio, si pone l'obiettivo di consolidare e valorizzare la propria identità come Ateneo a misura di studente e come attore protagonista nella scena accademica nazionale e internazionale. Il presente Piano Strategico rappresenta una guida per affrontare le sfide del prossimo futuro, cogliendo le opportunità emergenti e rispondendo con efficacia alle criticità.

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

Punti di forza come l'elevata qualità della ricerca, l'elevata soddisfazione degli studenti, la solida relazione con gli stakeholder territoriali, l'equilibrio economico-finanziario e l'assenza di indebitamento offrono una base solida per lo sviluppo strategico. Allo stesso tempo, il nostro Ateneo si distingue per l'attrattività di fondi per la ricerca, l'offerta formativa internazionale e un sistema di ripartizione delle risorse basato sulla *performance*, che garantisce trasparenza ed efficienza.

Tuttavia, non mancano punti di debolezza che richiedono interventi mirati: gli alti tassi di abbandono e ritardi negli studi da parte di studentesse e studenti, nonché il numero limitato di CFU e di esperienze significative all'estero per studenti e dottorandi. Alcuni corsi di laurea con bassa attrattività e l'indicatore elevato delle spese per il personale rappresentano ulteriori aree da ottimizzare, insieme alla frammentazione disciplinare tra i dipartimenti e al mancato equilibrio di genere tra i professori.

Il contesto attuale offre opportunità strategiche significative per il nostro Ateneo. L'aumento degli studenti internazionali che scelgono l'Italia rappresenta una chance per rafforzare l'attrattività e l'internazionalizzazione della nostra offerta formativa. L'incremento della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e la nuova tornata VQR 2020-2024 costituiscono occasioni per consolidare il riconoscimento della qualità della ricerca e dell'insegnamento. Inoltre, le iniziative legate ai Centri nazionali Agritech e Biodiversità e a Rome Technopole, così come la partecipazione attiva ad altre reti nazionali e internazionali, permettono di sviluppare collaborazioni strategiche e progetti innovativi. Il rapporto collaborativo con le altre università del Lazio e i legami consolidati con gli stakeholder del territorio rappresentano un ulteriore vantaggio per creare sinergie virtuose. L'Ateneo può, inoltre, contare su infrastrutture moderne e aule dotate di sistemi multimediali, fattori determinanti per garantire un ambiente di apprendimento efficace e all'avanguardia. La disponibilità di dati aggiornati in tempo reale con il sistema *Ares* e il sistema di controllo di gestione e direzionale in fase di definizione permettono di operare con maggiore efficienza e reattività, sostenendo una pianificazione strategica basata su informazioni precise e affidabili.

Non possiamo ignorare le minacce che incombono sul sistema universitario italiano, come la crisi demografica, la crescente concorrenza con gli Atenei vicini e le fragilità del tessuto produttivo locale. A queste si aggiungono la limitata efficacia dei collegamenti e dei trasporti, la carenza di alloggi per gli studenti e l'incertezza legata alla riduzione delle risorse disponibili con la fine dei finanziamenti PNRR.

² <https://www.cruai.it/le-universita%27C3%A0-nei-ranking-internazionali-il-ruolo-della-cruai.html>

Il presente Piano si propone di delineare azioni concrete per rafforzare i punti di forza, superare le debolezze, cogliere le opportunità e mitigare le minacce. L'obiettivo è quello di garantire un Ateneo sempre più inclusivo, sostenibile, innovativo e competitivo, capace di rispondere alle esigenze della comunità accademica e della società.

Figura 1 - Analisi SWOT



6. Aree e strategie

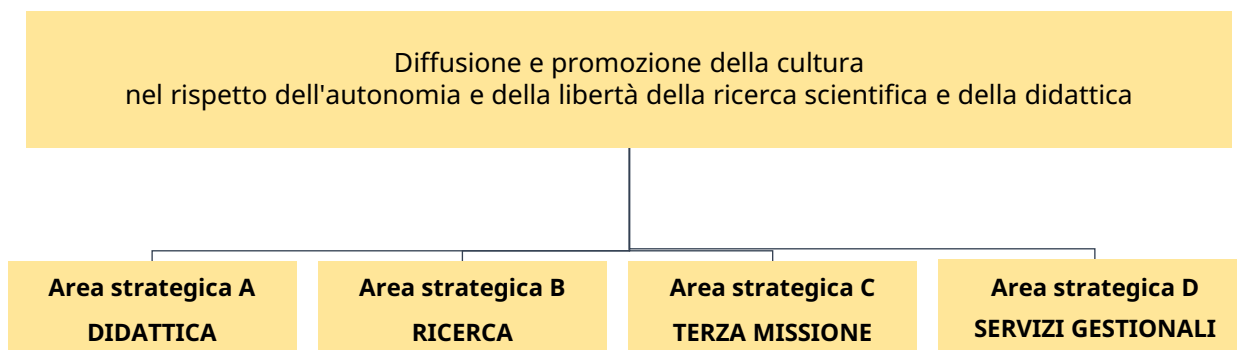
Le strategie definite nel presente Piano sulla base delle analisi sopraesposte sono in linea con quelle formulate negli anni passati per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle Linee guida generali di Ateneo e delle Politiche di Ateneo per la programmazione didattica nonché dell'ultimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione e dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione sulla *Performance*. L'Università, come detto, assicura, altresì, l'integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D. Lgs. n. 150/2009 con la programmazione triennale di cui al D.M. 10 giugno 2024, n. 773 nonché con il ciclo del bilancio.

Il Piano Strategico 2025-2027 riguarda **4 aree strategiche**, individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali. In esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

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

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presenti gli indicatori previsti nel modello Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e, in particolare delle Linee di indirizzo del MUR per la programmazione triennale 2024-2026, adottate con D.M. 10 giugno 2024, n.773, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero.

Figura 2 - L'albero della Performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche



6.1 La prospettiva generale: il Sistema integrato di Assicurazione della Qualità

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

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

L'Ateneo, infatti, intende la Qualità come un ampio contenitore semantico all'interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali) garantendo, altresì, una coerente integrazione con il ciclo del bilancio.

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità in tutti gli ambiti legati alle **funzioni istituzionali** dell'Ateneo; la qualità concerne anche le **funzioni strumentali**, che riguardano l'ordinamento, l'organizzazione, la gestione del personale, l'azione amministrativa e il sistema di contabilità. Si segnala una particolare attenzione sul fronte della spesa del personale, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del nostro Ateneo in una prospettiva pluriennale, oltre ad un forte presidio della legalità, del controllo di gestione e della qualità dei processi e dei servizi agli utenti.

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

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

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

Strettamente funzionale al Sistema integrato di Assicurazione della Qualità è il **Manuale delle Procedure**, adottato dal Direttore Generale nell'ambito del Sistema controlli interni e gestione dei rischi e periodicamente aggiornato alla luce della normativa vigente; il Manuale delle Procedure copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica e della ricerca. Consente agli Organi di controllo e alle unità di audit, previste nel Piano di audit deliberato dal Consiglio di amministrazione, di effettuare verifiche sulla *compliance* delle attività svolte dalle strutture rispetto alla normativa e alle procedure stabilite nel Manuale stesso.

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

6.2 Didattica

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

Il Decreto Ministeriale 10 giugno 2024, n. 773, che definisce le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per lo stesso triennio, conferma questo andamento tendenziale assegnando al costo standard un peso crescente di anno in anno.

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

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

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

Il *trend* positivo delle iscrizioni registrate negli ultimi anni conferma la bontà delle scelte coraggiose adottate dai dipartimenti e dagli organi di governo negli ultimi tre anni, con l'attivazione di corsi di studio, anche internazionali, fortemente attrattivi e in linea con le competenze dell'Ateneo, e con la revisione dell'offerta formativa esistente con l'obiettivo di renderla sempre più aderente alle richieste del mercato del lavoro.

Nel prossimo triennio è necessario proseguire su questa strada e, dopo tre anni di significativa espansione, grazie anche ai piani straordinari di reclutamento, è giunto il momento di procedere a un'attenta valutazione di quei corsi di studio che nel tempo non hanno dimostrato una sufficiente capacità di generare domanda di formazione. Questo richiamo è ancor più rilevante considerando le proiezioni demografiche che indicano un imminente calo nella numerosità di diplomati nei prossimi dieci anni.

È imperativo coinvolgere attivamente i dipartimenti, trasformandoli in attori chiave nella definizione di obiettivi chiari, quantificabili e ambiziosi in termini di iscritti al primo anno. Questa partecipazione diretta dovrebbe estendersi alla valutazione delle strategie di sviluppo, con un'attenzione particolare all'adeguatezza delle nostre offerte formative rispetto alle tendenze emergenti e alle esigenze del mercato del lavoro.

Proporre agli organi decisionali di attivare solo quei corsi di laurea che dimostrano di essere effettivamente sostenibili è un'azione strategica volta a garantire una gestione efficiente delle risorse e a mantenere la qualità dell'insegnamento. Si dovrà anche esaminare in modo critico l'allineamento dei corsi attuali con le dinamiche del mercato, assicurandoci che i nostri laureati siano pronti per affrontare le sfide professionali del futuro.

Allo stesso tempo, è fondamentale evitare l'errore di rinunciare a proporre nuovi corsi di laurea a causa delle minacce rappresentate dalle incertezze del finanziamento FFO, dal calo demografico e dall'elevata

concorrenza. Al contrario, occorre cogliere le opportunità offerte dalla crescente attrattività dell'Italia per gli studenti stranieri, dalle numerose reti di collaborazione internazionali sviluppate negli ultimi anni e dalla sinergia con le altre università del Lazio per eventuali proposte interateneo. Inoltre, l'adozione di strumenti per offerte formative blended e la possibilità di operare su diversi poli didattici, oltre Viterbo, come Rieti e Civitavecchia, consentono di ampliare il raggio d'azione e di rispondere con flessibilità alle esigenze di un'utenza sempre più diversificata. Per comprenderlo basta osservare come le iscrizioni degli ultimi anni siano cresciute grazie alla presenza sempre più consistente di studentesse e studenti stranieri e alle iscrizioni in nuove filiere formative interateneo, come Scienze Motorie con l'Università Foro Italico, Scienze dell'Educazione con l'Università di Roma Tre e i corsi di laurea interateneo a Roma e Rieti con La Sapienza Università di Roma.

Per quanto riguarda il personale docente, l'obiettivo è reclutare nei settori chiave dei corsi di laurea, impiegare le unità di personale in servizio in modo ottimale, assegnando responsabilità didattiche in linea con le competenze e riducendo al minimo i contratti di docenza. Questo approccio non solo preserva la stabilità del corpo docente, ma assicura anche che le risorse umane siano investite dove possono apportare il massimo valore aggiunto.

È anche necessario sviluppare un piano di formazione strutturato dedicato al personale docente, mirato a potenziare le competenze psico-pedagogiche, nell'utilizzo delle infrastrutture informatiche e multimediali, nonché nell'uso degli strumenti di ateneo. L'obiettivo è migliorare l'efficacia nella didattica, anche con riferimento a studentesse e studenti con difficoltà, Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e disabilità.

1. Valutazione Attuale

- Analizzare l'attrattività attuale dei corsi di laurea esistenti
- Considerare il contesto demografico futuro con il calo previsto di diplomati

2. Coinvolgimento dei Dipartimenti

- Coinvolgere attivamente i dipartimenti nella definizione di obiettivi quantificabili di iscrizioni al primo anno
- Incentivare la partecipazione attiva dei docenti nello sviluppo delle strategie

3. Revisione Strategica

- Valutare attentamente le strategie di sviluppo per incrementare il numero di studenti
- Adattare l'offerta formativa alle esigenze emergenti del mercato e della società

4. Sostenibilità dei Corsi di Laurea

- Proporre agli organi decisionali di attivare solo corsi di laurea sostenibili, garantendo una domanda sufficiente
- Esaminare la coerenza degli attuali corsi con le dinamiche del mercato del lavoro

5. Ottimizzazione del Personale Docente

- Reclutare nei settori chiave dei corsi di laurea
- Impiegare il personale docente di ruolo in modo efficiente, assegnando competenze in linea con le esigenze dei corsi
- Ridurre i contratti di docenza al minimo indispensabile per mantenere un corpo docente stabile e qualificato

6. Monitoraggio Continuo

- Implementare sistemi di monitoraggio continuo per valutare l'efficacia delle strategie adottate
- Rivedere regolarmente l'offerta formativa in base alle tendenze di mercato e alle dinamiche demografiche

6.2.1 Dimensione internazionale della didattica

La progettazione dell'offerta formativa non può ormai prescindere dallo sviluppo della **dimensione internazionale dell'ateneo**, fortemente incentivato negli ultimi anni e che oggi ha portato a un numero di studentesse e studenti internazionali pari a circa il 10% dell'intera comunità studentesca, con un dato particolarmente significativo di circa il 20% dei iscritti al I anno delle lauree magistrali nell'a.a. 2023/2024. Questa diversificazione non solo sta accrescendo la diversità culturale nell'ambiente accademico e nelle nostre città universitarie, ma sta contribuendo a creare una comunità internazionale di studentesse e studenti italiani e stranieri che si arricchiscono reciprocamente attraverso lo scambio di idee e prospettive.

Al fine di attrarre studenti internazionali, è fondamentale espandere l'offerta formativa anche in lingua straniera, garantendo programmi accademici stimolanti e all'avanguardia. Parallelamente, occorre proseguire nella produzione di materiale didattico in lingua straniera, al fine di rendere accessibili e comprensibili i contenuti accademici a una platea globale. Questo anche per aumentare il numero di studenti in arrivo mediante il programma ERASMUS anche alla luce del recente ingresso del nostro Ateneo nella rete *Euroleague for Life Sciences* (ELLS) che raccoglie dieci tra le più prestigiose università europee in questo ambito.

È indispensabile anche assicurare la verifica delle competenze linguistiche di lingua inglese livello C1 dei docenti impegnati nei corsi in lingua inglese, consolidando i sistemi di controllo delle autocertificazioni prodotte ai sensi del DDG MUR 2711/2021.

Occorre, inoltre, promuovere attivamente programmi di scambio internazionale, *stage* e *partnership* accademiche per ampliare le opportunità di collaborazione e consolidare la nostra presenza globale, con particolare riferimento ai programmi accademici con doppio titolo o titolo congiunto. La creazione di una rete internazionale solida contribuirà non solo a posizionare l'università come un polo accademico di rilievo, ma anche a fornire alla nostra comunità un'esperienza di apprendimento e confronto internazionale completa.

Per potenziare la strategia internazionale dell'università, è cruciale sviluppare una comunicazione mirata con i Paesi stranieri, da una parte utilizzando al meglio le nuove tecnologie e dall'altra proseguendo sulla strada delle missioni e della partecipazione a fiere ed eventi internazionali in Paesi target per il nostro Ateneo.

Si deve poi proseguire l'organizzazione delle visite presso il nostro Ateneo di studentesse e studenti delle scuole superiori che studiano l'italiano all'estero, sottolineando non solo la ricchezza dell'offerta formativa in lingua italiana, ma anche la diversità culturale e le opportunità di crescita che l'esperienza universitaria presso la nostra istituzione offre.

Un altro aspetto fondamentale per arricchire la dimensione internazionale dell'ateneo è l'integrazione di *visiting professors* e *scholars*, ossia professori e ricercatori internazionali che, attraverso programmi di scambio o collaborazioni temporanee, arricchiscono l'offerta formativa con le loro competenze e prospettive globali. L'invito di *visiting scholars*, infatti, non solo eleva il livello della ricerca e della didattica, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro stimolante e dinamico, favorendo il trasferimento di conoscenze, metodologie e best practices internazionali.

Attenzione particolare dovrà essere rivolta al conseguimento di CFU all'estero nell'ambito dei progetti di internazionalizzazione (es. Erasmus), da parte di studentesse e studenti iscritti ai corsi di studio, attraverso la definizione di accordi internazionali attrattivi e di qualità. Questo è il prerequisito per sviluppare una mobilità strutturata che dia luogo a titoli doppi o congiunti o percorsi di mobilità breve. Analogamente, si dovrà continuare a sostenere l'attrattività di studenti esteri in mobilità breve attraverso *Summer* e *Winter School* congiunte con Atenei esteri, l'erogazione di insegnamenti in lingua

straniera e la preparazione di ulteriori materiali didattici di supporto, anche multimediali, in lingua straniera.

1. Comunicazione e orientamento *Targeted*

- Missioni all'estero in paesi target e partecipazione alle fiere
- Nuove tecnologie, web e social
- Inviti personalizzati a studentesse e studenti che studiano la lingua italiana all'estero
- Evidenziare l'ampia offerta formativa in lingua italiana e le opportunità culturali

2. Espansione Offerta Formativa

- Diversificare i programmi accademici anche in lingua straniera
- Garantire stimolanti opportunità di crescita e apprendimento
- Proporre programmi di studio su temi innovativi

3. Materiali Didattici Globali

- Creare materiali didattici di alta qualità in lingua straniera
- Rendere le offerte formative accessibili e comprensibili su scala internazionale

4. Programmi di Scambio e Partnership

- Attivamente promuovere scambi internazionali, stage e partnership accademiche
- Programmi accademici con doppio titolo o titolo congiunto
- Ampliare le opportunità di collaborazione e consolidare la presenza globale dell'università

6.2.2 Strategie per l'Attrattività, la Qualità e il Benessere della Comunità Studentesca

Gli obiettivi dell'Ateneo, dunque, devono tendere, coerentemente con quelli già individuati negli anni passati, al miglioramento continuo della capacità attrattiva dell'offerta formativa dell'Ateneo e al conseguente incremento del numero di iscritti e immatricolati, con particolare attenzione al numero di studenti regolari entro il primo anno fuori corso, in regola con la contribuzione. In questo contesto occorre fare particolare attenzione ai **tassi di abbandoni** e al **numero medio di CFU acquisiti** dagli studenti, in calo questo anno accademico anche in correlazione con le conseguenze della pandemia.

Occorre, altresì, mirare a preservare e, se possibile, a migliorare, gli alti livelli di **soddisfazione** degli studenti e dei laureati per qualità dei docenti e dei corsi di studio dell'Ateneo, che rappresentano uno dei punti di forza dell'Ateneo in grado di garantire attrattività all'offerta formativa. Secondo l'ultima indagine Almalaurea il 92,6% dei nostri laureati si è dichiarato molto soddisfatto del corso di studio frequentato, facendo registrare un incremento di due punti percentuali rispetto al livello di soddisfazione registrato nel 2022. In aggiunta, la percentuale di studenti soddisfatti per il corso di laurea frequentato, supera di oltre due punti la media nazionale (90,5%) e la media degli atenei della Regione Lazio (90,4%). Inoltre, il 94,4% dei laureati dell'Università degli Studi della Tuscia ha espresso soddisfazione per il rapporto con il corpo docente, con un distacco di quasi sette punti percentuali rispetto alla media regionale (87,8%) e oltre cinque punti percentuali rispetto alla media nazionale (88,8%).

Orientamento in ingresso

Vanno proseguite e ulteriormente rafforzate le attività di orientamento e promozione presso le scuole, ampliando la portata e l'efficacia delle iniziative già in atto. In questo contesto, sarà cruciale fare leva sui

finanziamenti legati al progetto PNRR "Orientamento 2026", un'opportunità strategica per consolidare il posizionamento dell'Ateneo sia a livello nazionale che internazionale. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'espansione delle attività di orientamento al di fuori della Regione Lazio, con l'obiettivo di attrarre studenti provenienti da altre regioni italiane, e all'estero, sfruttando l'attrattiva crescente del sistema universitario italiano e le reti di collaborazione internazionali sviluppate dall'Ateneo. In questa prospettiva, sarà fondamentale continuare ad organizzare missioni istituzionali nei principali Paesi target e partecipare a fiere ed eventi internazionali dedicati all'istruzione superiore, promuovendo l'offerta formativa e le opportunità di studio presso Unitus. Queste azioni, combinate con campagne di comunicazione mirate e con il potenziamento dell'offerta di corsi in lingua inglese, contribuiranno a rendere l'Ateneo sempre più competitivo e accessibile per una platea diversificata di studenti.

Orientamento in itinere e miglioramento delle performance accademiche

Per favorire il successo formativo degli studenti e ridurre i tassi di abbandono, l'Università degli Studi della Tuscia riconosce la necessità di rafforzare le misure di orientamento in itinere. Un sistema di supporto più articolato e proattivo può accompagnare gli studenti durante il percorso accademico, identificando tempestivamente eventuali difficoltà e fornendo strumenti adeguati ad affrontarle. Tra le azioni prioritarie figurano il potenziamento del tutorato personalizzato, la promozione di incontri periodici di orientamento mirato e l'introduzione di strumenti digitali per il monitoraggio dei progressi accademici. Questi interventi mirano non solo ad aumentare il numero di CFU conseguiti annualmente, ma anche a ridurre significativamente i tempi medi di conseguimento del titolo, migliorando così la qualità complessiva dell'esperienza universitaria.

Innovazione Didattica e Valorizzazione della Tecnologia

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

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

Rafforzamento Sistema Assicurazione della Qualità

Si dovrà tenere conto delle risultanze della visita delle CEV per l'accreditamento ministeriale dei corsi di studio, rafforzando il **Sistema di Assicurazione della Qualità**, superando le criticità evidenziate nel rapporto dell'Anvur e facendo tesoro delle raccomandazioni espresse in occasione dell'accreditamento dei corsi di studio di nuova istituzione.

6.2.3 Offerta formativa *post-lauream*

L'Università degli Studi della Tuscia riconosce l'importanza strategica della formazione *post-lauream* in un contesto globale in continua evoluzione, dove le competenze specialistiche e l'aggiornamento professionale rappresentano elementi chiave per il successo individuale e collettivo.

Per rispondere a questa esigenza, nel 2023 è stata istituita **Unitus Academy**, la Scuola di Alta Formazione dell'Ateneo, che si pone come punto di riferimento per la progettazione e la gestione di un'offerta formativa di qualità e in linea con le richieste del mercato del lavoro. *Unitus Academy* coordina e promuove un'ampia gamma di percorsi formativi post-laurea, tra cui Master di I e II livello, corsi di alta formazione, percorsi di aggiornamento professionale e scuole di specializzazione. L'Ateneo intende investire molto su questo tipo di formazione, incrementando l'offerta formativa nei prossimi anni.

Particolare rilievo occorre dare anche alla formazione degli insegnanti, erogata attraverso il **LabForm**, laboratorio che integra e valorizza tutte le iniziative dell'Ateneo rivolte alla formazione iniziale, in servizio e all'aggiornamento del personale docente delle scuole secondarie di primo e secondo grado. Il LabForm è in grado di offrire, tra le altre attività di formazione, i percorsi di formazione:

- **per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità**, rispondendo a una domanda sociale e professionale sempre più rilevante.
- **iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado (60-30 CFU)**, in co-progettazione con enti e istituzioni scolastiche, al fine di fornire risposte efficaci alle esigenze formative del territorio.

Questa articolata offerta non solo contribuisce alla crescita personale e professionale degli insegnanti, ma rappresenta anche un'opportunità strategica per l'Ateneo. Gli introiti derivanti dalle attività di formazione post-laurea costituiscono, infatti, una componente importante dei proventi destinati alla didattica, migliorando gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria dell'Università e rafforzando la sua capacità di investire in spese di personale.

6.2.4 Spazi per la didattica

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli **spazi per la didattica**, anche in virtù delle politiche di sviluppo edilizio dell'Ateneo con numerosi interventi tutt'ora in corso: nuove aule da realizzare con il recupero edilizio della ex Caserma di Palmanova, la costruzione di nuovi edifici nel Campus Riello e in Azienda Agraria e la realizzazione di ulteriori spazi per la didattica presso il Polo Universitario di Rieti.

6.3 Ricerca

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

Il Decreto Ministeriale 10 giugno 2024, n.773, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per il triennio 2024-2026, assegna alla VQR un peso complessivo pari al 60% della quota premiale.

Il 2024 è stato il quinto anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni e migliorarlo, attraverso il coinvolgimento della Commissione Ricerca, al fine di arrivare pronti per la prossima valutazione VQR. Sarà, inoltre, importante alimentare lo stimolo a produrre pubblicazioni di alta qualità attraverso iniziative mirate di incentivazione soprattutto per i professori e ricercatori più giovani.

Sarà necessario monitorare gli effetti della **ristrutturazione organizzativa** definita dal Direttore Generale, del sistema di monitoraggio dei progetti di ricerca attivato dall'Ateneo e delle novità regolamentari approvate dagli Organi negli ultimi tre anni al fine di effettuare delle analisi puntuali sulle ricadute in termini di risultati raggiunti. In particolare, sarà importante raccogliere dati pertinenti e rilevanti rispetto agli indicatori di *performance* (KPI) scelti e analizzare le informazioni raccolte allo scopo di valutare gli effetti delle azioni realizzate in funzione dei risultati attesi. Sarà importante anche implementare un sistema di comunicazione tempestivo tra i diversi *stakeholder* coinvolti nel processo quali responsabili scientifici dei progetti, dipendenti degli uffici Ricerca e Trasferimento tecnologico, Comunicazione, Qualità.

Si dovrà anche consolidare la mappatura e la diffusione dei risultati della ricerca dell'Ateneo, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un supporto sempre migliore ai Centri di Spesa nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico. Sarà utile e necessario, inoltre, ampliare le conoscenze e implementare procedure utili a rafforzare le competenze dei singoli ricercatori e professori in azioni di divulgazione scientifica, trasferimento delle conoscenze, sviluppo di percorsi di innovazione rivolte ad un pubblico ampio e diversificato di stakeholders.

Occorre coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai **progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali**, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. L'attività di supporto, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership* avviata nel 2020, dovrà essere affiancata da un supporto anche nella rendicontazione dei progetti. Sotto questo profilo, si dovrà continuare nel lavoro avviato per stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra, attraverso un continuo miglioramento, attraverso uno *staff* specializzato trasversale ai Dipartimenti e in grado di lavorare con profitto sui diversi aspetti collegati alla progettazione di ricerca (idea progettuale, ricerca e lettura dei bandi, rapporti con i *partner*, coinvolgimento del personale di ricerca e rendicontazione).

Occorre valorizzare e fare tesoro dei risultati dei programmi realizzati grazie ai finanziamenti del PNRR e dei Dipartimenti di eccellenza affinché le attività svolte e le competenze acquisite in questi anni dalle strutture coinvolte possano rappresentare preziose opportunità per la crescita dell'Ateneo che devono consolidarsi e rafforzarsi per assicurare un progressivo miglioramento della ricerca e dell'innovazione e dei servizi connessi.

L'Ateneo si deve anche impegnare a promuovere una cultura diffusa dell'*Open Science*, attraverso attività di sensibilizzazione e formazione rivolte a studenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo rafforzerà la propria partecipazione a reti e iniziative nazionali e internazionali dedicate alla scienza aperta, contribuendo attivamente allo sviluppo di pratiche condivise. Dovranno essere ulteriormente sviluppati i servizi digitali interoperabili, capaci di supportare l'accesso aperto alla conoscenza e la gestione dei dati secondo i principi FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*). Inoltre, dovranno essere incentivate le pubblicazioni ad accesso aperto in tutte le discipline e promosse iniziative di Citizen Science, favorendo il coinvolgimento della società civile nei processi di ricerca e innovazione.

6.3.1 Dottorati di Ricerca

Particolare attenzione deve essere ancora riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei **corsi di dottorato di ricerca**, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese e il mondo del lavoro più in generale, potenziando l'intersectorialità, l'interdisciplinarietà e, allo stesso tempo, il carattere

industriale dei dottorati. Il miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca è cruciale per garantire un'esperienza accademica di alta qualità e preparare i dottorandi per affrontare le sfide del futuro. A fronte della messa a punto di un sistema di rilevamento puntuale della qualità, i *feedback* dei dottorandi sull'esperienza formativa vissuta potranno essere utilizzati per delineare nuove strategie di impatto e di preparazione in una ottica di miglioramento continuo.

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

Negli ultimi anni, c'è stata una significativa espansione nel numero di posizioni di dottorato finanziate, principalmente grazie alle iniziative del MUR e ai finanziamenti messi a disposizione dall'Ateneo attraverso convenzioni o progetti di ricerca vinti su bandi competitivi. Questo incremento è stato possibile anche grazie alla stretta collaborazione con enti e aziende che riconoscono il valore dell'istruzione avanzata e che contribuiscono finanziariamente alla creazione di borse di studio su temi rilevanti per l'industria e per l'ammodernamento della pubblica amministrazione. L'obiettivo è consolidare e, se possibile, aumentare le opportunità per giovani ricercatori, coinvolgendo anche professionisti impiegati sia nel settore privato che pubblico, interessati ad un percorso di alta formazione come quello offerto dal dottorato di ricerca. Negli ultimi tre cicli di dottorato, l'Università degli Studi della Tuscia ha registrato quasi 300 iscrizioni di dottorandi, di cui 241 hanno beneficiato di borse di studio. Per raggiungere gli obiettivi di crescita futuri, si prevede di analizzare eventuali possibilità di attivare nuovi programmi formativi mirati a rispondere alle sfide attuali, quali quelle relative alle competenze tecnologiche, innovazioni organizzative, comunicative e capacità di *problem solving*.

6.3.2 Spazi per la ricerca

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli **spazi per la ricerca**, anche in virtù delle politiche di sviluppo edilizio dell'Ateneo con numerosi interventi tutt'ora in corso: studi per docenti, dottorandi, spazi per la ricerca e per la terza missione ecc. da realizzare con il recupero edilizio della ex Caserma di Palmanova, la riqualificazione energetica di alcuni edifici nel Campus Riello, la realizzazione di un centro enologico in Azienda Agraria, l'ampliamento degli spazi per la ricerca presso il CISMAR di Tarquinia e la realizzazione dei laboratori di ricerca in ambito agro-alimentare presso il Polo di Rieti.

6.4 Terza Missione

L'Università degli Studi della Tuscia è il motore per la crescita e il miglioramento culturale e tecnologico del territorio che la ospita e la sua funzione socio-economica è fondamentale, al pari di quella formativa e scientifica. L'Ateneo produce vero e proprio valore pubblico sul territorio come comprovato nei Report integrati adottati dagli Organi di Governo negli ultimi anni.

È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato nel fare rete con le **Istituzioni del territorio**, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione, sul modello di quelli di lunga data stabiliti con la Scuola Sottoufficiali dell'Esercito e la Scuola Marescialli dell'Aeronautica e di quelli recentemente stipulati con la ASL, il Tribunale e la Procura

della Repubblica, le associazioni di imprese e gli ordini professionali. In particolare, il Protocollo di intesa con il Comune di Viterbo sarà lo strumento per rafforzare ulteriormente le iniziative da realizzare su diversi ambiti, per valorizzare Viterbo come Città universitaria. Ma sarà indispensabile anche rafforzare il legame con le istituzioni nazionali, sovranazionali e internazionali, sull'esempio delle convenzioni recentemente stipulate con il Corpo della Guardia di Finanza, Roma Città Metropolitana e Agenzia delle Entrate.

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

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

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

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

6.4.1 Placement

Il Rapporto AlmaLaurea 2024 evidenzia un eccellente risultato dell'Università degli Studi della Toscana riguardo alla soddisfazione complessiva dei laureati e alla loro situazione occupazionale. Gli indicatori pubblicati dal Consorzio Interuniversitario, che rappresenta 82 atenei e circa il 90% dei laureati in Italia, continuano a mostrare valori superiori alla media nazionale e regionale.

Per i laureati triennali che non hanno proseguito gli studi, il tasso di occupazione a un anno dalla laurea, si attesta al 76,8%, superando la media nazionale pari al 74,1%, con una retribuzione media mensile pari a circa 1.300 euro.

Un'analisi dettagliata per le lauree magistrali rivela un'ulteriore crescita del tasso di occupazione a un anno dalla laurea che passa dal 74,8% rilevato lo scorso anno al 75,6% registrato sui laureati magistrali (biennali) intervistati nel 2023 a un anno dal conseguimento del titolo. Tra il primo e il quinto anno dal conseguimento del titolo, si registra un significativo incremento del tasso di occupazione, che nel 2023 raggiunge una media dell'80,5% a livello di Ateneo, basata sui laureati del 2018 intervistati a cinque anni dalla laurea. Analizzando ulteriormente, a cinque anni dal conseguimento del titolo, si osserva un tasso di occupazione del 79,5% per i laureati magistrali e del 94,1% per i laureati magistrali a ciclo unico. Analizzando i singoli corsi di laurea magistrale, si registrano livelli elevati di occupazione già a 1 e 3 anni dopo la laurea, per arrivare a una quasi totale occupazione a cinque anni dal conseguimento del titolo - per i corsi di *Circular Economy* (87,5% a 1 anno dalla laurea), *Ingegneria Meccanica* (100% di occupazione a 1 e 3 anni dalla laurea), *Marketing e qualità* (90,9% a 1 anno dalla laurea), *Scienze agrarie e ambientali* (90,9 a 1 anno e 94,1% a 3 anni dalla laurea), *Amministrazione Finanza e Controllo* (89,1% a 3 anni dalla laurea), *Forestry and Environmental Sciences* (85,7% a 3 anni dalla laurea), *Lingue e culture per la comunicazione internazionale* (84,6% a 3 anni dalla laurea e 92,3% a 5 anni dalla laurea), *Biologia ed ecologia marina* (100% di occupati a 5 anni dalla laurea).

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

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

Dovremo lavorare ancora per aumentare l'offerta di *stage* e tirocini presso le imprese, italiane e straniere, soprattutto per le lauree magistrali, affinché i nostri laureati si collochino rapidamente sul mercato del lavoro.

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

6.4.2 Trasferimento tecnologico, brevetti e *Spin-off*

L'Università degli Studi della Tuscia ha saputo affrontare con determinazione un contesto globale caratterizzato da rapidi cambiamenti e nuove sfide, come la pandemia da Covid-19, l'instabilità geopolitica e le trasformazioni economiche. In un panorama in continua evoluzione, l'Ateneo ha adottato un approccio flessibile e innovativo, capace di rispondere alle esigenze di una comunità diversificata di stakeholder. La digitalizzazione della didattica e la crescente internazionalizzazione sono stati accompagnati dalla sperimentazione di strumenti avanzati, come l'intelligenza artificiale, a

supporto della formazione e della ricerca, consolidando il ruolo di Unitus come polo di innovazione e crescita culturale.

Un aspetto centrale dell'azione strategica dell'Ateneo nel prossimo triennio dovrà essere il trasferimento tecnologico, promosso attraverso iniziative interne e collaborazioni esterne. Progetti come *SCIENCE TRANSFER RESEARCH TUSCIA (START)* e il potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico hanno permesso di supportare lo sviluppo di *Spin-off*, startup e brevetti, favorendo l'applicazione pratica delle conoscenze accademiche. Questi sforzi si sono concretizzati anche in un rafforzamento delle collaborazioni con imprese locali e nazionali, in particolare, nei settori agroalimentare, energetico e ambientale, ambiti in cui Unitus vanta competenze consolidate.

L'Ateneo ha sviluppato una rete di relazioni strategiche che lo vede protagonista sia a livello nazionale, come membro di NETVAL, sia nelle iniziative del PNRR, tra cui il Rome Technopole. All'interno di questo progetto, Unitus coordina attività chiave legate al trasferimento tecnologico, alla creazione d'impresa e al *public engagement*, promuovendo progetti innovativi come AIDATrend, basato sull'intelligenza artificiale per l'analisi delle tendenze e la comunicazione istituzionale. Queste attività non solo valorizzano la ricerca universitaria, ma creano un ecosistema favorevole alla crescita territoriale e alla sostenibilità.

Per il prossimo triennio, l'Ateneo si pone l'obiettivo di incrementare significativamente il numero di *Spin-off*, startup e brevetti attraverso un piano integrato di azioni mirate. Saranno istituiti fondi dedicati al finanziamento iniziale delle nuove imprese, creati programmi di *mentorship* per supportare studenti e ricercatori nello sviluppo di progetti imprenditoriali, e promossi percorsi di incubazione in collaborazione con centri nazionali e internazionali. Parallelamente, saranno rafforzate le partnership con enti pubblici e privati, valorizzando le sinergie già esistenti per favorire il trasferimento tecnologico e l'accesso al mercato.

Unitus intende, inoltre, semplificare le procedure per la brevettazione, offrendo supporto tecnico e incentivi economici per stimolare la ricerca applicata e l'innovazione. Per diffondere una cultura dell'innovazione e della proprietà intellettuale, verranno organizzati *workshop* e seminari, sensibilizzando l'intera comunità accademica sull'importanza di proteggere e valorizzare le scoperte scientifiche.

Nonostante i progressi, il raggiungimento degli obiettivi prefissati richiede un impegno continuo. La gestione delle risorse umane, l'ottimizzazione delle infrastrutture e la motivazione dei ricercatori rappresentano sfide che l'Ateneo intende affrontare con strumenti innovativi e un monitoraggio costante delle iniziative avviate. L'attenzione a queste dimensioni sarà fondamentale per mantenere alta la capacità competitiva e per consolidare il ruolo di Unitus come attore centrale nella crescita del territorio e nella promozione dello sviluppo sostenibile.

Per tale motivo, l'incremento del numero di brevetti, *Spin-off* e start up è uno degli obiettivi inseriti nel Programma di Ateneo 2024-2026; grazie ai fondi messi a disposizione dalla programmazione triennale, si intende investire in questo settore e raggiungere un target molto sfidante.

6.4.3 Associazione *Alumni*

Un altro aspetto su cui dovremo continuare a misurarci è il rapporto con i nostri ex-alumni, valorizzando l'associazione "**Alumni dell'Università degli Studi della Tuscia**" costituita nel 2020, che ha creato una vera e propria rete operativa di nostri laureati, che sono i migliori testimoni dell'efficacia e della qualità di un Ateneo: continuare a condividere con loro il futuro della nostra università non potrà che portare grandi benefici nel medio-lungo termine. La diffusione degli ex-alumni nel mondo del lavoro contribuirà a migliorare il *placement* dei giovani che usciranno con un titolo dalla nostra sede e porterà risorse per

attivare progetti e borse di studio. In questo ambito una attenzione specifica dovrà essere data agli *alumni* che hanno trovato occupazione in campo internazionale. Il senso di appartenenza, l'orgoglio e la testimonianza degli ex-alunni concorrerà enormemente a far conoscere e a affermare il prestigio dell'Università in Italia e all'estero.

6.4.4 Sostenibilità ambientale

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

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

L'Università degli Studi della Tuscia con il *Mobility Manager* intende proseguire con decisione il percorso avviato nel campo della mobilità sostenibile, rafforzando la collaborazione con le istituzioni locali per la realizzazione di infrastrutture innovative, come le stazioni di ricarica elettrica già previste nella città di Viterbo. Questo rappresenta solo il primo passo di una strategia più ampia che mira a ridurre l'impatto ambientale e a migliorare i servizi offerti a studenti e personale. Tra le iniziative da promuovere figurano il car-sharing, il bike-sharing, la diffusione di percorsi pedonali e l'utilizzo di biciclette, anche a pedalata assistita.

Il *Mobility Manager*, nell'esercizio delle sue funzioni, è coadiuvato da una commissione, composta da personale tecnico-amministrativo e studenti, per pianificare un ventaglio di iniziative coerenti con gli obiettivi di mobilità sostenibile, da sottoporre agli organi.

Sarà quindi essenziale consolidare gli accordi con le società di trasporto pubblico locali per incentivare una mobilità a basso impatto ambientale. Promuovere l'utilizzo di mezzi pubblici e di soluzioni di micro-mobilità sostenibile, accompagnate da campagne di sensibilizzazione, potrà spingere la comunità universitaria verso abitudini più rispettose dell'ambiente, favorendo spostamenti a piedi o con mezzi ecologici.

Infine, l'Ateneo si impegnerà a definire un piano energetico integrato per rafforzare le strategie di sostenibilità e risparmio energetico. Sarà fondamentale migliorare il sistema di monitoraggio dei consumi energetici per individuare e implementare soluzioni che riducano gli sprechi. Al contempo, proseguiranno gli interventi di manutenzione e ammodernamento degli edifici, già avviati nella zona Riello, volti a migliorare l'efficienza energetica e a incrementare la produzione di energia rinnovabile.

L'obiettivo è ambizioso: trasformare l'Ateneo in un punto di riferimento per la tutela ambientale, confermando il ruolo fondamentale dell'università come promotrice di educazione e consapevolezza nelle nuove generazioni.

6.5 Servizi gestionali

6.5.1 Equilibrio economico-finanziario e legalità

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

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

Particolare attenzione va sempre prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa. In particolare, occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'**accountability** di Ateneo, la **trasparenza** e la **compliance** dell'azione amministrativa rispetto agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, Manuale delle procedure, contratti collettivi nazionali, Codice etico e di comportamento.

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

Inoltre, lo sviluppo del **controllo di gestione** dell'Ateneo sarà finalizzato anche a migliorare l'efficienza del ciclo di Programmazione e Controllo, ma anche l'"efficacia" per il processo decisionale degli Organi di Vertice, intesa soprattutto come leggibilità dei *report* a loro destinati. Le risultanze analitiche del controllo di gestione sono fondamentali per orientare l'indirizzo politico e la pianificazione dell'offerta formativa da parte degli Organi di Governo.

6.5.2 Comunicazione

Per supportare l'aumento di attrattività degli studenti e il miglioramento dell'immagine dell'Ateneo, il grande processo di digitalizzazione realizzato negli ultimi anni ha offerto nuove opportunità di **orientamento e comunicazione** che vanno ulteriormente migliorate anche accrescendo le competenze del personale dedicato.

Gli Organi di governo hanno approvato il [Piano di Comunicazione](#), documento di programmazione, curato dall'Ufficio Comunicazione e Orientamento con la supervisione del Delegato del Rettore; rappresenta lo strumento di raccordo tra la comunicazione interna alla comunità accademica ed esterna dell'Ateneo per promuovere l'Università facendo conoscere i propri punti di forza nella didattica e nella ricerca e i numerosi servizi offerti. Il Piano sintetizza le strategie e le attività di comunicazione messe in atto per il raggiungimento di obiettivi specifici legati alle funzioni istituzionali, che contribuiscono a garantire la diffusione della cultura della trasparenza, il perseguimento della qualità e della semplificazione; lo scopo è quello di rendere più efficienti le attività di comunicazione interna ed esterna (nazionale e internazionale) dell'Ateneo, attraverso una programmazione che tenga conto dei principali destinatari e *stakeholder* e dei mezzi di comunicazione utilizzati, in linea con il *budget* previsto e mediante un costante monitoraggio volto a verificare l'efficacia delle azioni intraprese e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

6.5.3 Servizi agli studenti

Sul versante dei **servizi** va proseguito il processo di digitalizzazione anche grazie al nuovo sito di Ateneo che propone servizi votati a una più facile consultazione, che assicurano chiarezza del messaggio e migliore accessibilità anche con diverse tipologie di *device*. Le nuove funzionalità, l'aggiornamento dell'aspetto grafico e l'integrazione con l'infrastruttura informatica dell'Ateneo consentono al nuovo sito di svolgere non solo le funzioni di comunicazione e promozione dell'istituzione accademica, ma anche di offrire servizi web agli studenti e al personale docente. Con l'obiettivo di ampliare costantemente il pubblico interessato alla promozione dell'Ateneo, si prevede di dotare il sito di strumenti di intelligenza artificiale in grado di tradurre i contenuti in diverse lingue. Inoltre, l'Ateneo promuove l'estensione dell'uso di strumenti di intelligenza artificiale anche all'ambito delle metodologie didattiche. Tale iniziativa è finalizzata a valorizzare ulteriormente l'approccio multimediale di supporto e integrazione all'insegnamento tradizionale in presenza.

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

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

L'Università degli Studi della Tuscia si impegna costantemente a creare un ambiente accogliente e favorevole per studentesse e studenti, con particolare attenzione a coloro che provengono da fuori sede. Pur non essendo direttamente responsabile del diritto allo studio, che nella Regione Lazio rientra nelle competenze di LazioDisco, l'Ateneo ha scelto di investire risorse ed energie per migliorare le **opportunità abitative e i servizi dedicati alla residenzialità studentesca**. E su questo aspetto si dovrà continuare a lavorare nei prossimi anni, prevalentemente attraverso:

- collaborazioni con LazioDisco, per ampliare la disponibilità di alloggi e garantire condizioni abitative adeguate e sostenibili;
- sviluppo di progetti interni finalizzati a ottimizzare l'accesso agli spazi già disponibili, valorizzando e migliorando le strutture esistenti;
- ricerca di nuove soluzioni abitative, attraverso partenariati con enti pubblici e privati, per offrire alternative di qualità che possano rispondere alle crescenti richieste degli studenti fuori sede.

L'Università è consapevole che la residenzialità studentesca rappresenta un elemento fondamentale per garantire un'esperienza universitaria inclusiva, serena e completa. Un contesto abitativo stabile e adeguato, infatti, non solo facilita l'integrazione degli studenti nella comunità accademica, ma favorisce anche il loro successo formativo e personale.

Benessere psicologico e prevenzione del disagio

Il benessere psicologico degli studenti rappresenta una priorità strategica per l'Ateneo, soprattutto in un contesto in cui i fenomeni di disagio emotivo, ansia e stress accademico sono in aumento. L'Università ha deciso di rafforzare le attività di counseling e supporto psicologico, capitalizzando sui fondi specifici disponibili nel Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e sui risultati del progetto ****PRO-**

BEN RO-BEN 2024**, finanziato dal MUR. Questo progetto, sviluppato in collaborazione con altri atenei italiani, è focalizzato sulla promozione del benessere psicofisico, sulla prevenzione del disagio psicologico ed emotivo e sul contrasto alle dipendenze patologiche. Attraverso l'ampliamento dei servizi di consulenza, l'organizzazione di laboratori esperienziali e il potenziamento delle attività di sensibilizzazione, l'Ateneo mira a creare un ambiente di studio inclusivo e favorevole alla crescita personale, in grado di rispondere efficacemente ai bisogni della propria comunità studentesca.

Inclusione ed equità

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

Occorre rafforzare anche il sostegno a favore di studentesse e studenti che necessitano di ausili per lo studio, garantendo loro pari opportunità di accesso e successo formativo. Sarà incentivato l'utilizzo delle tecnologie assistive, anche in modalità a distanza, per abbattere le barriere e facilitare l'apprendimento. L'Ateneo promuoverà l'uso di strumenti digitali come leve per l'inclusione, anche facendo tesoro dei risultati conseguiti nei numerosi progetti sviluppati nel corso dell'ultimo triennio, come "Vrailexia" e "A Tu per Tu". Dovranno anche essere intensificate le attività di sensibilizzazione e formazione rivolte a docenti e personale tecnico-amministrativo sui temi dei Bisogni Educativi Speciali (BES), dei Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e della disabilità, per favorire un ambiente accogliente e inclusivo per tutti gli studenti.

6.5.4 Valorizzazione, motivazione e crescita del personale tecnico-amministrativo

Sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di **valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo**. La forza del nostro Ateneo sta, infatti, anche nella qualità del lavoro del personale dirigente e tecnico-amministrativo, che devono sentirsi motivati a investire le loro energie nell'attività di supporto alla didattica, alla ricerca e nei servizi gestionali.

Come già affermato, la gestione partecipata dell'Ateneo deve essere mantenuta e possibilmente rafforzata cercando di migliorare il rapporto di stretta collaborazione tra tutte le strutture di Ateneo.

Si intende proseguire la metodologia di lavoro positivamente inaugurata per la redazione del bilancio preventivo e consuntivo nonché per altri ambiti contabili specifici mediante la calendarizzazione di incontri periodici con i segretari amministrativi. Detta sperimentazione sarà estesa in altri contesti come quello della gestione dei contratti, della trasparenza e della prevenzione della corruzione stimolando il lavoro di squadra e le sinergie tra amministrazione centrale e dipartimenti.

Dobbiamo aumentare ulteriormente il **coinvolgimento** del personale negli obiettivi di Ateneo, nei processi decisionali, ascoltarne i suggerimenti, offrire a tutti la possibilità di avere voce.

L'obiettivo in questo ambito è assicurare la corretta e agile azione amministrativa nel rispetto della normativa vigente e del Manuale delle procedure valorizzando le migliori prestazioni, incentivando le

proposte di innovazione, digitalizzazione e di semplificazione e puntando sulla formazione continua e sull'aggiornamento del personale.

In questo modo si può migliorare il senso di appartenenza, favorire il sentimento di comunità e la volontà di collaborare in modo proattivo per affrontare le eventuali criticità in maniera positiva, coordinata e compatta.

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

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

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

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

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

6.5.5 Ripartizione delle risorse ai Dipartimenti

La ripartizione delle risorse da destinare ai dipartimenti, sia in termini di budget che di punti organico, deve incentivare i dipartimenti a **migliorare costantemente le proprie prestazioni in didattica e ricerca**, creando un circolo virtuoso che favorisce la qualità complessiva dell'Ateneo. Occorre che i dipartimenti abbiano una **gestione responsabile**, mirata a **bilanciare i costi con i ricavi**, assicurando sostenibilità finanziaria e sviluppo futuro dell'Ateneo.

Pertanto, occorre una **misurazione dei risultati, basata su indicatori chiari e specifici** che garantisca trasparenza e una distribuzione delle risorse equa e oggettiva. Al tempo stesso occorre stimolare la collaborazione tra dipartimenti e la cooperazione tra personale docente, tecnico-amministrativo e dirigente, valorizzando il contributo di tutte le componenti alla crescita dell'Ateneo.

Gli organi di governo adottano da tempo un sistema incentivante per la ripartizione delle risorse tra i dipartimenti, basato sulla valutazione del contributo di ciascun dipartimento alla generazione dei ricavi dell'Ateneo, rapportato ai relativi costi di personale.

Segnatamente, sul fronte dei ricavi, sono presi in considerazione i **parametri ministeriali utilizzati per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario** e le **contribuzioni studentesche**.

Il modello calcola, in particolare, l'apporto di ciascun dipartimento nelle Tasse incassate dall'Ateneo e nella dotazione di FFO ottenuto nell'ultimo anno, disaggregando i dati ministeriali a livello di corso di studio/dipartimento.

Questo “ribaltamento” mette a carico dei dipartimenti la responsabilità per **massimizzare le entrate dell'Ateneo**, considerando che la distribuzione di altri proventi da contratti, convenzioni e progetti su bandi competitivi è regolamentata da specifiche normative dell'ateneo. Tale politica di assegnazione delle risorse **incentiva le singole strutture** e anche tutte le **componenti del personale** docente, dirigente e tecnico-amministrativo **a contribuire al massimo al finanziamento complessivo dell'Ateneo**.

Il modello è progettato per essere **modificabile in base a cambiamenti normativi**, come quelli relativi al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), dimostrando una capacità di adattarsi a contesti mutevoli.

L'analisi dei ricavi è incentrata sui seguenti 4 aspetti:

- *Valutazione della didattica*: calcolata considerando il numero di studenti regolari e un anno fuori corso iscritti ad ogni corso di laurea e il contributo di ogni dipartimento ai corsi di laurea; la quota dei proventi per la didattica (tasse studentesche) è calcolata considerando il numero totale degli studenti (regolari e non regolari).
- *Valutazione della ricerca*: per il 50% viene valutata utilizzando i risultati dell'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) che è utilizzata ai fini della suddivisione del FFO; il restante 50% è valutata attraverso un metodo di calcolo semplificato dell'impatto della ricerca dei docenti afferenti ai vari dipartimenti, denominato “SimilVQR”.
- *Politiche di reclutamento*: per il 50% viene valutata utilizzando i risultati dei nuovi assunti dell'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) che è utilizzata ai fini della suddivisione del FFO; il restante 50% è valutata attraverso il metodo di calcolo semplificato “SimilVQR”.
- *Riduzione dei divari*: calcolata ribaltando sui dipartimenti i parametri di “riduzione dei divari” ai sensi delle Linee generali di indirizzo della programmazione universitaria, alcuni dei quali influiscono anche sull'assegnazione della quota di internazionalizzazione (“Fondo Giovani”) del FFO.

La somma di questi indicatori normalizzata a 100 viene confrontata con la percentuale di spesa di personale di ogni dipartimento.

L'assegnazione a ogni dipartimento si ottiene sottraendo alla percentuale di prestazione la differenza tra percentuale di assegnazione e percentuale di costo. Questo meccanismo ha l'obiettivo di tendere ad una situazione di “equilibrio” in cui ogni dipartimento contribuisce alle entrate nella stessa percentuale di costo.

In analogia a quanto accade per l'assegnazione del FFO, il Consiglio di amministrazione di anno in anno stabilisce i limiti massimo e minimo di variazione percentuale rispetto all'anno precedente sono (nel 2023 sono stati fissati al +1% e al -2%).

Si tratta di un'applicazione, opportunamente modificata per aggiornamenti normativi ove necessario, del modello deliberato dal Senato Accademico e dal Consiglio di amministrazione, rispettivamente, nelle sedute del 30 e 31 gennaio 2017, e già applicato dal 2017 in avanti.

Le entrate dell'Ateneo derivanti dalle quote costo standard e premiale del FFO e dei proventi per la didattica (tasse studentesche) relativi ai soli corsi di laurea sono così ripartite. In futuro, occorrerà prendere in considerazione anche il contributo dei Dipartimenti agli altri proventi della didattica che determinano l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria dell'ateneo, soprattutto per quanto riguarda le capacità assunzionali.

Dalla tabella 1, si evincono i pesi da assegnare ai singoli criteri riportati in Tabella 2.

Tabella 2 – Ripartizione entrate di ateneo secondo FFO e tasse studentesche (anno 2022)

| | |
|--|--------|
| Costo standard | 34,00% |
| Quota Premiale: VQR | 24,10% |
| Quota Premiale: Reclutamento | 8,04% |
| Quota Premiale: Autonomia Responsabile | 8,04% |
| Proventi per la didattica (17% del totale FFO) | 25,83% |

Tabella 3 – Pesi nella ripartizione tra dipartimenti secondo FFO

| Pesi finali nella ripartizione tra dipartimenti (anno 2023) | |
|--|--------|
| Didattica FFO (Costo standard) | 37,35% |
| Didattica Tasse (Contribuzione studentesca) | 22,32% |
| Ricerca (Contributo dipartimento nell'ultima VQR) | 12,10% |
| Ricerca (Contributo dinamico dipartimento similVQR) | 12,10% |
| Reclutamento – Valutazione nuovi assunti in base all'ultima VQR | 4,03% |
| Reclutamento – Valutazione nuovi assunti similVQR | 4,03% |
| Autonomia responsabile | 8,07% |

Fondo di Finanziamento Ordinario

Si calcola considerando il numero di studenti regolari e un anno fuori corso iscritti ad ogni corso di laurea. Il contributo di ogni dipartimento ai corsi di laurea è calcolato come segue:

- 20% afferenza del corso (nel caso di corsi interdipartimentali il peso dell'afferenza è ripartito in parti uguali);
- 30% ore di didattica erogata dai docenti del dipartimento (le ore di didattica erogate con supplenze, docenti a contratto e docenti di altri atenei, nei casi dei corsi interateneo, non vengono conteggiate; sono conteggiate le ore erogate in mutuaione);
- 50% docenti di riferimento afferenti al dipartimento.

Contribuzioni studentesche

Si calcola considerando il numero totale degli studenti (regolari e non regolari). Il contributo di ogni dipartimento ai corsi di laurea è calcolato come segue:

- 20% afferenza del corso (nel caso di corsi interdipartimentali il peso dell'afferenza è ripartito in parti uguali);
- 30% ore di didattica erogata dai docenti del dipartimento (le ore di didattica erogate con supplenze, docenti a contratto e docenti di altri atenei, nei casi dei corsi interateneo, non vengono conteggiate; sono conteggiate le ore erogate in mutuaione);
- 50% docenti di riferimento afferenti al dipartimento.

Ricerca (Contributo dipartimento nell'ultima VQR)

Si calcola utilizzando i risultati del Dipartimento dell'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

Politiche di reclutamento (Contributo dipartimento nell'ultima VQR)

Si calcola utilizzando i risultati dei nuovi assunti dell'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

Riduzione dei divari

Si calcola ribaltando sui dipartimenti i parametri di autonomia responsabile e i relativi pesi illustrati in Tabella 3.

Tabella 4 – Parametri di autonomia responsabile (oggi definita “riduzione dei divari”) usati per la ripartizione e pesi relativi.

| OBIETTIVO | Peso |
|--|---------------|
| Didattica | 25,00% |
| Indicatore A_a - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente. | 12,50% |
| Indicatore A_b - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati. | 12,50% |
| Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza | 25,00% |
| Indicatore B_a - Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti | 12,50% |
| Indicatore B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi. | 12,50% |
| Servizi agli studenti | 25,00% |
| Indicatore C_a - Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio | 25,00% |
| Internazionalizzazione | 25,00% |
| Indicatore D_a - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti | 12,50% |
| Indicatore D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero | 12,50% |

Il peso dell'internazionalizzazione è doppio rispetto agli altri perché i parametri 6 e 7 influiscono anche sull'assegnazione della quota di internazionalizzazione (“Fondo Giovani”) del FFO.

Ricerca (Contributo dinamico dipartimento SimilVQR)

Nella valutazione del contributo dinamico alla ricerca dei dipartimenti (detta SimilVQR) si fa riferimento al calcolo del “Parametro finale” per ogni docente secondo lo schema illustrato in Tabella 4. Considerata la difficoltà di comparare aree molto diverse tra loro, si procederà con una comparazione e successiva distribuzione delle risorse per aree omogenee: area bibliometrica; aree non bibliometriche.

Tabella 5 – Criteri di determinazione del “Parametro finale” nella valutazione delle politiche di reclutamento SimilVQR.

| | |
|---|---|
| 1 | Numero di prodotti attesi ultimo triennio (3 o numero di anni dalla prima presa di servizio) |
| 2 | Peso prodotti presentati (A=1; B=0,7; C=0,4; D=0,1) |
| 3 | Numero di prodotti pubblicati dal docente nell'ultimo triennio pesati secondo il criterio di cui al punto 2 |
| 4 | Parametro finale = Valore di cui al punto 3/(numero di prodotti attesi*voto medio area nell'ultima VQR) |

Nell'area bibliometrica il peso è calcolato in questo modo:

A - Pubblicazione in rivista di primo decile

B - Pubblicazione in rivista tra primo decile e Q1

C - Q2

D - Q3 e Q4

I percentili sono quelli più favorevoli tra ISI e Scopus.

Nelle aree non bibliometriche il peso è calcolato in questo modo:

A - Pubblicazione in rivista di classe A ai fini della ASN

B - Pubblicazione in rivista scientifica non di classe A ai fini della ASN

C - Altri articolo e contributi validi ai fini della VQR

Una monografia equivale a 2 prodotti di classe A







Politiche di reclutamento (Contributo dinamico dipartimento SimilVQR)

In analogia con quanto scritto nella sezione precedente, la valutazione dei docenti reclutati si effettua secondo lo schema illustrato in Tabella 4, pesando ogni docente per i punti organico impegnati (es. professore ordinario reclutato dall'esterno 1 PO; professore associato assunto ex art. 24 0,2 PO).













7. Obiettivi strategici e operativi 2025-2027









Di seguito sono riportati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi del Piano strategico con rispettivi indicatori e l'associazione ad alcuni dei SDG cui i singoli obiettivi contribuiscono.





Area strategica A - Didattica

| TIPO ³ | CODICE OBIETTIVO | SDGs | PNRR | STAKEHOLDER di riferimento | DIMENSIONE/I DEL VALORE PUBBLICO | DESCRIZIONE OBIETTIVO | CODICE INDICATORE | INDICATORE | TARGET* |
|-------------------|------------------|---|---|--|---|---|-------------------|---|---------|
| S | A1 |  |  M4C1 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali | A1_a | Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse | |
| O | A1.1 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale | Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio | A1.1_a | Numero di iscritti al I anno | |
| O | A1.2 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo | A1.2_a | Numero medio di CFU per studente | |
| | | | | | | | A1.2_b | Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente | |

³ S= Strategico; O = Operativo

| | | | | | | | | | |
|---|------|--|---|--|--|---|-------------|--|--|
| O | A1.3 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali Personale docente | Perseguimento della mission istituzionale | Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti | A1.3_a | Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 del questionario proposto dall'ANVUR) | |
| O | A1.4 |  |  M4C1 | Organi di governo e di controllo Studenti e studentesse attuali e potenziali Personale docente | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio | A1.4_a | Percentuale riduzione proporzione docenze a contratto su totale docenze di Ateneo | |
| S | A2 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee | A2_a | Numero di iscritti stranieri/totale iscritti | |
| O | A2.1 |   |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Miglioramento del livello internazionale nella didattica | A2.1_a | Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita | |
| | | | | | | | A2.1_b | Numero di studenti stranieri <i>incoming</i> | |
| O | A2.2 |   |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti | A2.2_a | Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti rispetto al totale CFU conseguiti | |





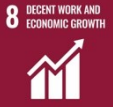






| | | | | | | | | | |
|---|------|--|--|---|---|---|--------|--|--|
| O | A2.3 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera | A2.3_a | Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico | |
| | | | | | | | A2.3_b | Numero di studenti iscritti a doppi titoli o titoli congiunti | |
| | | | | | | | A2.3_c | Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. 14 ottobre 2021, n. 1154 e del D.D. 22 novembre 2021, n. 2711, all. 1 tab. A + Numero di curriculum interamente erogati in lingua straniera | |
| S | A3 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale | Attrazione di studenti iscritti nei corsi post-lauream (Master di I e II livello, TFA, 60 CFU e 30 CFU) | A3_a | Numero totale di iscritti nei corsi post-lauream | |
| O | A3.1 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale | Miglioramento della capacità attrattiva dei Master di I e II livello e corsi di formazione | A3.1_a | Proventi da Master di I e II livello e ad altri corsi di formazione | |
| O | A3.2 |  |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale | Miglioramento della capacità attrattiva della formazione insegnanti | A3.2_a | Proventi da corsi per la formazione insegnanti di scuola | |







| | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|--------|--|--|
| S | A4 |  |  M4C1 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità | A4_a | Numero di iniziative | |
| O | A4.1 |  |  M4C1 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità con riferimento alle aree individuate nel rapporto di accreditamento periodico | A4.1_a | Adozione delle misure previste nel piano di azioni definito dal Presidio di Qualità di Ateneo e condiviso con la <i>governance</i> | |

Area strategica B - Ricerca







| TIPO ⁴ | CODICE OBIETTIVO | SDGs | PNRR | STAKEHOLDER di riferimento | DIMENSIONE/I DEL VALORE PUBBLICO | DESCRIZIONE OBIETTIVO | CODICE INDICATORE | INDICATORE | TARGET |
|-------------------|------------------|---|---|--|---|---|-------------------|--|--------|
| S | B1 |  |  M4C2 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale docente Dottorandi/e attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale della società | B1_a | Miglioramento <i>performance</i> rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO | |
| O | B1.1 |   |  M4C2 | Personale docente Dottorandi/e attuali e potenziali Imprese e fondazioni Enti pubblici Territorio Collettività | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza | B1.1_a | Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi | |
| O | B1.2 |   |  M4C2 | Dottorandi/e attuali e potenziali Personale docente MUR e comunità scientifica | Perseguimento della mission istituzionale | Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca | B1.2_a | Proporzione dei dottori di ricerca con borsa che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero | |
| | | | | | | | B1.2_b | Numero di progetti presentati su bando competitivo | |
| | | | | | | | B1.2_c | Punteggio medio ASN - collegi di dottorato | |

⁴ S= Strategico; O = Operativo

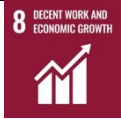









| | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|------------------------------------|--------|--|--|
| O | B1.3 |    |  M4C2 | Dottorandi/e attuali e potenziali MUR e comunità scientifica Imprese e fondazioni | Perseguimento della mission istituzionale | Rafforzamento dell'alta formazione | B1.3_a | Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio | |
| | | | | | | | B1.3_b | % borse acquisite da enti esterni | |
| O | B1.4 |       |  M4C2 | Hub e partner di progetto MUR e comunità scientifica Enti pubblici Imprese e fondazioni Territorio Collettività | Perseguimento della mission istituzionale | Realizzazione dei progetti PNRR | B1.4_a | Percentuale di realizzazione delle fasi di progetti PNRR in conformità ai cronoprogrammi approvati | |




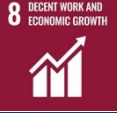


| | | | | | | | | | |
|---|------|--|---|--|---|--|--------|--|--|
| S | B2 |   |  M4C2 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli stakeholder Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità della Ricerca | B2_a | Numero di iniziative | |
| O | B2.1 |   |  M4C2 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli stakeholder Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità con riferimento alle aree individuate nel rapporto di accreditamento periodico | B2.1_a | Adozione delle misure previste nel piano di azioni definito dal Presidio di Qualità di Ateneo e condiviso con la <i>governance</i> | |

Area strategica C – Terza Missione







| TIPO ⁵ | CODICE OBIETTIVO | SDGs | PNRR | STAKEHOLDER di riferimento | DIMENSIONE/I DEL VALORE PUBBLICO | DESCRIZIONE OBIETTIVO | CODICE INDICATORE | INDICATORE | TARGET |
|-------------------|------------------|--|---|--|---|---|-------------------|---|--------|
| S | C1 |   |  M4C2 | Territorio Collettività Imprese e fondazioni Enti pubblici Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Organi di governo e di controllo | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> | Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni, associazioni e imprese del territorio | C1_a | Numero di attività di Terza Missione secondo le categorie individuate dall'ultimo bando VQR | |
| O | C1.1 |  |  M4C2 | Territorio Collettività Imprese e fondazioni Enti pubblici Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Organi di governo e di controllo | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> | Rafforzamento dei servizi all'esterno | C1.1_a | Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi | |
| | |  | | | | | C1.1_b | Numero convenzioni con enti esterni all'Ateneo finalizzate alla ricerca, al trasferimento tecnologico, alla formazione continua, alla collaborazione sociale, ambientale ecc. | |

⁵ S= Strategico; O = Operativo









| | | | | | | | | | |
|---|------|--|---|--|---|--|--------|--|--|
| O | C1.2 |   |  M4C2 | Territorio Collettività Imprese e fondazioni Enti pubblici Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Organi di governo e di controllo | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> | Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico | C1.2_a | Numero di brevetti di titolarità/contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s. | |
| | | | | | | | C1.2_b | Numero di <i>Spin-off</i> | |
| O | C1.3 |  | | Territorio Collettività Imprese e fondazioni Enti pubblici Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Organi di governo e di controllo | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> | Valorizzazione del patrimonio culturale | C1.3_a | Numero scavi archeologici attivi + Numero collezioni museali gestite dall'Ateneo | |
| S | C2 |    |  M2C3 | Territorio Collettività Imprese Enti pubblici Fondazioni Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Organi di governo e di controllo | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> | Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo | C2_a | Redazione Bilancio Integrato UNITUS (Sì/No) | |
| O | C2.1 |  |  M2C3 | Territorio Collettività Imprese e fondazioni Enti pubblici | Perseguimento della mission istituzionale | Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche | C2.1_a | Numero di progetti, iniziative e azioni | |














| | | | | | | | | | |
|---|------|---|--|--|--|---|--------|--|--|
| | | | | Personale Organi di governo e di controllo | | | | | |
| S | C4 |   |  M4C2 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità della Terza Missione | C4_a | Numero di iniziative | |
| O | C4.1 |   |  M4C2 | Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni | Miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità con riferimento alle aree individuate nel rapporto di accreditamento periodico | C4.1_a | Adozione delle misure previste nel piano di azioni definito dal Presidio di Qualità di Ateneo e condiviso con la <i>governance</i> | |






Area strategica D - Servizi gestionali

| TIPO ⁶ | CODICE OBIETTIVO | SDGs | PNRR | STAKEHOLDER di riferimento | DIMENSIONE/I DEL VALORE PUBBLICO | DESCRIZIONE OBIETTIVO | CODICE INDICATORE | INDICATORE | TARGET |
|-------------------|------------------|---|---|---|---|--|-------------------|--|--------|
| S | D1 | |  M1C1 | Organi di governo e di controllo Personale | Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse | D1_a | Indicatori di sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013 | |
| O | D1.1 | |  M1C1 | Organi di governo e di controllo Personale | Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Riduzione delle spese di personale | D1.1_a | Rapporto tra spese di personale e totale entrate (FFO e TASSE) | |
| S | D2 |  |  M5C2 | Organi di governo e di controllo Personale tecnico-amministrativo | Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di <i>welfare</i> e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita | D2_a | Numero di iniziative coerenti con le finalità dell'obiettivo | |
| S | D3 |  |  M1C1 | Organi di governo e di controllo Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Territorio Collettività Imprese | Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e sostenere il valore della legalità | D3_a | Numero di eventi corruttivi | |

⁶ S= Strategico; O = Operativo

| | | | | | | | | | |
|---|------|--|---|--|---|---|-------------|---|--|
| | | | | Enti pubblici | | | | | |
| O | D3.1 |  |  M1C1 | Organi di governo e di controllo Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Territorio Collettività Imprese Enti pubblici | Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Consolidamento delle attività di <i>audit</i> interno | D3.1_a | Numero di <i>audit</i> interni effettuati | |
| S | D4 |   |  M4C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi | D4_a | Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti | |
| O | D4.1 |  |  M4C1  M1C1 | Studenti e studentesse attuali e potenziali | Perseguimento della mission istituzionale Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i> Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente | Miglioramento dei servizi informatici e di rete | D4.1_a | Grado di soddisfazione studenti per i servizi erogati - Proporzione di giudizi positivi (decisamente sì + più sì che no) sui servizi offerti | |

| | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|--------|--|--|
| O | D4.2 |   |  M4C1  M5C2 | <p>Studenti e studentesse attuali e potenziali</p> <p>Territorio</p> <p>Collettività</p> | <p>Perseguimento della mission istituzionale</p> <p>Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i></p> <p>Costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente</p> | <p>Miglioramento accessibilità, equità e inclusione</p> | D4.2_a | Numero di iniziative di accessibilità, equità e inclusione | |
| S | D5 |     |  M4C1  M1C1  M5C2 | <p>Organi di governo e di controllo MUR e comunità scientifica</p> <p>Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali</p> <p>Dottorandi/e attuali e potenziali</p> <p>Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria</p> | <p>Perseguimento della mission istituzionale</p> <p>Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i></p> <p>Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni</p> | <p>Affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità</p> | D5_a | Numero di iniziative | |
| O | D5.1 |  |  | <p>Organi di governo e di controllo</p> | <p>Perseguimento della mission istituzionale</p> | <p>Miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità con riferimento alle aree individuate nel</p> | D5.1_a | Adozione delle misure previste nel piano di azioni definito dal Presidio di Qualità di Ateneo e condiviso con la <i>governance</i> | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | |    | <p>M4C1</p>  <p>M1C1</p>  <p>M5C2</p> | <p>MUR e comunità scientifica Personale Studenti e studentesse attuali e potenziali Dottorandi/e attuali e potenziali Laureati/e Mondo della cultura e dell'istruzione secondaria</p> | <p>Costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli <i>stakeholder</i></p> <p>Legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni</p> | <p>rapporto di accreditamento periodico</p> | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|--|--|--|

Legenda sui SDG selezionati



SALUTE E BENESSERE

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



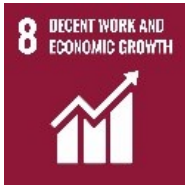
ISTRUZIONE DI QUALITÀ

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



UGUAGLIANZA DI GENERE

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



LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

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



INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

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



CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

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



PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI

Pace, giustizia e istituzioni forti



PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

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

Legenda su Missioni PNRR selezionate



M1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

M1C1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA



M2 - Rivoluzione verde e transizione ecologica

M2C3 - Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici



M4 - Istruzione e ricerca

M4C1 - Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione dagli asili nido alle Università

M4C2 - Dalla ricerca all'impresa



M5 - Inclusione e coesione

M5C1 - Politiche per il lavoro

M5C2 - Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore

M5C3 - Interventi speciali per la coesione territoriale

8. Risorse

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

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

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

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

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso alcune elaborazioni dei dati disponibili.

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

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

Tabella 6 - Ripartizione risorse per missioni *

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

* tabella da aggiornare a seguito della definizione degli obiettivi.

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del *budget* per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni

informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

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

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

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

La Tabelle 3 e 4 mostrano il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

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

Tabella 7 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo *

| Missione | Programma | Obiettivi strategici | Obiettivi operativi | Centro di Costo | Risorse | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--------------------------------|---|--------------|--------------|
| Istruzione universitaria | Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria | 1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità | 1.1 Miglioramento capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica 1.6 Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento | I DIVISIONE | € 869.409,00 | | | | |
| | | | | II DIVISIONE | € 701.715,16 | | | | |
| | | | | III DIVISIONE | € 1.162.716,30 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI | € 3.213.232,94 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE | € 1.872.746,42 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA | € 2.534.604,83 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI | € 3.391.364,50 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI | € 2.460.021,75 | | | | |
| | | | | DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO | € 1.914.450,27 | | | | |
| | | | | CENTRO INTEGRATO DI ATENE0 | € 714.697,98 | | | | |
| | | | | DA ATTRIBUIRE | € 3.328.630,46 | | | | |
| | | | | ATTIVITA' COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE | € 5.490,00 | | | | |
| | | | | Ricerca e innovazione | Ricerca scientifica e tecnologica di base | 1. Miglioramento della ricerca | 1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Aumento e/o riqualificazione spazi ricerca (inclusi studi docenti) 1.4 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.5 Rafforzamento dell'alta formazione 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo | I DIVISIONE | € 869.771,82 |
| | | | | | Ricerca scientifica e tecnologica applicata | | | II DIVISIONE | € 696.192,83 |
| III DIVISIONE | € 1.180.574,69 | | | | | | | | |
| DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI | € 3.537.695,05 | | | | | | | | |
| DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE | € 2.083.013,57 | | | | | | | | |
| DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA | € 2.633.126,89 | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|----------------|
| | | | | DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI | € 3.645.221,25 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI | € 2.546.162,58 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO | € 2.185.153,11 |
| | | | | CENTRO INTEGRATO DI ATENEO | € 668.345,42 |
| | | | | DA ATTRIBUIRE | € 1.471.037,38 |
| | | | | ATTIVITA' COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE | € 10.490,00 |
| Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche | Indirizzo politico | <i>1.Sostenibilità economico-finanziaria 2.Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3.Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4.Miglioramento servizi agli studenti</i> | <i>1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Potenziamento della formazione del personale TA 3.1 Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 3.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 3.3 Consolidamento attività di audit interno 4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 4.2 Miglioramento equità e inclusione 4.3 Miglioramento comunicazione di ateneo</i> | I DIVISIONE | € 977.607,00 |
| | | | | II DIVISIONE | € 732.868,47 |
| | | | | III DIVISIONE | € 1.240.988,73 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI | € 827.284,93 |
| | | | | DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE | € 529.330,03 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA | € 455.986,74 |
| | Servizi e affari generali per le amministrazioni | | | DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI | € 699.265,89 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI | € 465.826,75 |
| | | | | DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO | € 230.700,64 |
| | | | | CENTRO INTEGRATO DI ATENEO | € 846.752,23 |
| | | | | DA ATTRIBUIRE | € 1.388.555,84 |
| | | | | ATTIVITA' COMPLEMENTARI DI INTERESSE GENERALE | € 1.020,00 |

* tabella da aggiornare a seguito della definizione degli obiettivi.