



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
Tuscia



CONFERENZA DI ATENEIO

17 Maggio 2017

Intervento del
Rettore
Prof. Alessandro Ruggieri

INDICE

PREMESSA	1
1. I VALORI E I PRINCIPI GENERALI	
1.1 AUTONOMIA, INDIPENDENZA E IDENTITÀ	2
1.2 EQUILIBRIO DI BILANCIO, CONTROLLI E LEGALITA'	7
1.3 QUALITÀ E MERITO	11
1.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE	15
1.5 INNOVAZIONE	17
1.6 VALORIZZAZIONE DEL RUOLO DELLO STUDENTE	19
1.7 RAPPORTI CON IL TERRITORIO	20
1.8 BENESSERE E SICUREZZA	22
2. AREE DI INTERVENTO	
2.1 DIDATTICA	23
2.2. RICERCA	29
2.3. SERVIZI PER GLI STUDENTI	36
2.4 ORDINAMENTO, CONTENZIOSO, RIORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE	39
2.5 INFRASTRUTTURE	40

CONFERENZA DI ATENEO

Relazione del Rettore

17 maggio 2017

PREMESSA

L'art. 20 dello Statuto dispone che la conferenza di Ateneo, sulla base di una relazione del Rettore che la presiede, discute e propone in ordine alle attività dell'Ateneo, anche ai fini della redazione dei documenti di programmazione triennale.

In questa sede intendo, pertanto, presentare le linee programmatiche per la parte restante del mio mandato, che terminerà a ottobre 2019.

Le linee programmatiche, che saranno oggetto di confronto nella giornata odierna, saranno recepite anche all'interno delle Linee Guida Generali del Rettore, secondo quanto previsto dall'art.6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, per l'avvio della procedura di predisposizione del bilancio 2018.

L'obiettivo della conferenza di oggi è quindi quello di avviare un percorso partecipato e responsabile per la definizione condivisa delle priorità e degli obiettivi che favoriscano il consolidamento e l'ulteriore sviluppo del nostro Ateneo.

Ma è anche l'occasione per mostrare i risultati di questi anni di attività e, al contempo, per far conoscere meglio le regole che presidiano il sistema, i vincoli che vanno rispettati nei diversi ambiti e che orientano necessariamente le decisioni degli Organi di Governo.

È indispensabile soprattutto comprendere che tutte le richieste e le esigenze che vengono manifestate dalle strutture e dai singoli devono essere sempre compatibili con le risorse disponibili e con la rigorosa politica economico-finanziaria che in questi anni ha consentito, pur in un contesto generale di contrazione delle risorse, di assicurare reclutamento, servizi di qualità agli studenti e forme di incentivazione per il personale.

Per queste ragioni è importante che vengano ascoltate le esigenze di tutti, ma che al contempo si identifichino con chiarezza le priorità che possono assicurare il maggior beneficio complessivo per la nostra Istituzione.

Mai come in questo periodo esiste una stretta correlazione tra situazione economico-finanziaria, obiettivi strategici e risultati, in un sistema circolare che deve essere adeguatamente gestito da chi ha responsabilità di governo e compreso da tutti perché in Ateneo si possa continuare a lavorare in un clima armonico e sereno.

La coesione e la collaborazione tra le diverse componenti e tra le strutture, unite alla valorizzazione di ogni individuo, in una logica di merito, rappresentano il fattore più importante, a mio avviso, per assicurare la sostenibilità dell'Ateneo nel futuro.

Per poter esporre le linee programmatiche per i prossimi anni, è necessario illustrare, in estrema sintesi, i risultati raggiunti finora in quanto rappresentano la base da cui partire per la pianificazione dei prossimi obiettivi.

I dati mostrano che l'Ateneo è riuscito in questi anni, in un contesto non favorevole sotto diversi profili, a rendere buone *performance* in tutti gli ambiti rafforzando la propria reputazione, grazie ad una chiara linea strategica dettata dagli Organi di Governo, orientata sempre verso il miglioramento della qualità garantendo il rigore, la trasparenza e il merito nonché incentivando l'impegno delle strutture e del personale. Questo approccio ci ha consentito di conquistare la fiducia dei giovani e degli altri *stakeholder*.

La presente relazione è strutturata secondo l'impostazione del programma presentato per la candidatura a Rettore di quasi quattro anni fa.

I singoli capitoli e i paragrafi sono aggiornati, pertanto, con i risultati raggiunti e con le proposte per i prossimi anni di mandato.

1. I VALORI E I PRINCIPI GENERALI

1.1 AUTONOMIA, INDIPENDENZA E IDENTITÀ

È stata rafforzata l'autonomia, l'indipendenza, la funzione pubblica e sociale dell'Ateneo. Su questi aspetti si tornerà più avanti, quando si farà riferimento al bilancio e ai risultati della didattica.

È cresciuta la percezione dell'identità dell'Ateneo e sono state ulteriormente valorizzate le sue numerose eccellenze, grazie soprattutto a una penetrante e costante azione di comunicazione.

È stato istituito un "*Laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate al marketing, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo*", denominato *Labcom*, sotto la guida del Delegato Prof. Giovanni Fiorentino, con l'obiettivo di articolare una serie di attività connesse tra loro e mirate specificamente al rafforzamento e alla valorizzazione dell'immagine dell'Università della Tuscia. Il Laboratorio ha dapprima costituito e poi rafforzato una rete di professionalità e figure in possesso di specifiche competenze nel settore della comunicazione con il coinvolgimento sia di referenti incaricati dai Direttori di Dipartimento di seguire i processi di comunicazione nelle singole strutture, sia di personale strutturato amministrativo e tecnico, sia di studenti e neolaureati, protagonisti fondamentali dei processi attivati dal laboratorio stesso.

L'attività del *Labcom* si è sviluppata secondo quattro aree principali di intervento connesse e in sinergia tra loro: 1) identità e immagine, 2) informazione, 3) siti *web*, 4) *social media* e radio.

Per quanto riguarda il primo punto, il Laboratorio ha riprogettato l'immagine interna ed esterna, con un'identità unitaria e coerente, attraverso un nuovo profilo grafico ed editoriale. Sono stati identificati i loghi nonché i colori dei singoli Dipartimenti. Le guide sono state revisionate e realizzate come vero e proprio prodotto editoriale, con un *restyling* grafico generale. L'elemento qualificante è che per la prima volta ogni guida ha presentato una propria identità e una propria autonomia di contenuti racchiusi in un unico sistema grafico e visivo offrendo all'esterno un'immagine coordinata e coesa dell'Ateneo con uno *standard* qualitativo esteticamente e funzionalmente ottimo; ha, inoltre, fornito agli studenti, potenziali matricole, contenuti sintetici ed esaustivi evitando di riproporre informazioni di carattere generale. Sono state anche realizzate delle specifiche guide tematiche per alcuni ambiti dell'Ateneo (agro-alimentare e beni culturali) di particolare tradizione e significato, le cui competenze coinvolgono più Dipartimenti, per l'offerta didattica del polo di Civitavecchia, con l'integrazione di una Guida d'Ateneo in Inglese e *flyer* illustrativi per i corsi di laurea di ogni dipartimento e per i servizi agli studenti.

Il Laboratorio ha affiancato gli uffici preposti nell'ideare le campagne istituzionali di orientamento e promozione, anche attraverso un utile *media-mix*, dai *media* generalisti ai *social media*. Ha proposto soluzioni grafiche per eventi promossi dall'Ateneo o dalle diverse strutture della nostra Università. Inoltre, ha realizzato e supportato la progettazione e l'elaborazione di presentazioni grafiche per le iniziative di orientamento ed ha prodotto un video con riprese aeree per la presentazione delle strutture dell'Ateneo.

Questa riprogettazione ha contribuito ai buoni risultati ottenuti in tutte le manifestazioni dell'Ateneo fornendo esternamente un senso di appartenenza, unicità e professionalità percepito anche dagli studenti.

Per quanto riguarda il secondo punto, l'informazione, il Laboratorio ha costituito un ufficio stampa per la comunicazione interna ed esterna articolato con una redazione operativa, coordinata dal dott. Fausto Pace, ampliato nel tempo con il contributo di studenti appositamente formati. La redazione ha sviluppato processi di comunicazione interna attraverso un flusso continuo di informazione sulle attività scientifiche, didattiche e di ricerca delle singole strutture, con il supporto fondamentale dei delegati alla comunicazione dei Dipartimenti.

L'eterogeneità del materiale prodotto dalla redazione, accolto con attenzione e rilevanza dalle testate giornalistiche, ha alimentato l'area specifica del nuovo sito di Ateneo dedicata all'informazione (Media e Comunicazione>Stampa) dove vengono pubblicati i comunicati stampa delle attività di maggior rilievo dei singoli Dipartimenti. Nello stesso spazio, la redazione ha sviluppato la proposta di notiziario radiofonico a cadenza settimanale con una serie di informazioni e notizie legate alla vita dell'Ateneo. Sino a oggi sono state realizzate 33 edizioni del *GR Unitus*.

In termini di informazione e comunicazione visiva, il *Labcom* ha consolidato l'archivio digitale fotografico d'Ateneo, in grado di rappresentare e documentare in maniera articolata e completa gli spazi, gli eventi, la vita quotidiana e le iniziative della nostra Università, funzionalmente alla comunicazione interna ed esterna.

Le attività svolte hanno portato a una copertura completa delle iniziative dell'Ateneo in tutti gli ambiti e a una visibilità continua e diffusa su tutti i principali media, anche a livello regionale e nazionale. Complessivamente sono stati pubblicati sinora 220 comunicati stampa, ampiamente diffusi dai media locali e, in parte, anche da quelli nazionali, che si affiancano alle notizie e alle interviste autonomamente prodotte dalle varie testate giornalistiche. La copertura mediatica dei comunicati oggi raggiunge complessivamente almeno 160 testate giornalistiche (*web* e cartacee). Sono state realizzate 30 conferenze stampa. L'Università della Tuscia è stata oggetto di specifici servizi RAI in 20 occasioni, a cui vanno aggiunte 7 interviste esclusive al Rettore, più quelle pubblicate da vari giornali stampati e *web*.

Per quanto riguarda il terzo punto, è stata completamente ripensata l'architettura del sito *web* e delle altre piattaforme *web* dell'Ateneo. Nel corso dell'anno 2016, sotto la guida del Delegato del Rettore, Prof. Alessio Maria Braccini, è stato completato lo sviluppo e la migrazione di tutte le piattaforme *web* di Ateneo ad una piattaforma di nuovo sviluppo, realizzandone l'uniformità grafica e tecnologica. L'intervento ha riguardato in primo luogo il sito *web* di Ateneo, e, in un secondo momento, i siti dei Dipartimenti. Per offrire una immagine comune a tutte le piattaforme *web* dell'Ateneo destinate a docenti e a studenti, l'uniformità grafica è stata estesa anche al Portale docenti e al Portale studenti. A migrazione completata il vecchio sito *web* di Ateneo è ancora temporaneamente raggiungibile da un *link* interno al nuovo sito di Ateneo. Il vecchio sito è stato reso persistente, non più aggiornabile nei contenuti. Ciò consente il mantenimento in linea e al tempo evita le problematiche di sicurezza già note della vecchia piattaforma.

La migrazione dei siti di dipartimento alla nuova piattaforma informatica, effettuata dai referenti informatici, è stata coordinata con una linea guida consentendo di: (i) ottenere una strutturazione comune delle sezioni offerta formativa e schede docenti garantendo l'uniformità di presentazione tra i siti di dipartimento e il rispetto dei requisiti previsti dal sistema AVA; (ii) condividere norme redazionali per la predisposizione di contenuti (testo, tabelle e immagini) in modo da rispettare le regole che garantiscono la fruizione degli stessi su tutti i dispositivi (*desktop* e *mobile*).

Per facilitare l'uso dei servizi da parte degli studenti, consentendo lo stesso grado di usabilità su dispositivi *mobile* dei siti *web*, sempre nell'anno 2016 sono stati reingegnerizzati i Portali studenti e docenti dove sono confluite tutte le funzionalità prima disseminate in piattaforme diverse. Nel mese di dicembre 2016 è stata pubblicata la nuova versione del Portale docenti, portando di fatto a completamento il progetto di armonizzazione e uniformità delle interfacce grafiche delle piattaforme *web* di Ateneo. In questo momento il sito *web* di Ateneo, i siti *web* di dipartimento, il Portale docenti, il Portale studenti con la piattaforma dei materiali didattici, il Portale offerta formativa ed il sistema unico di autenticazione condividono una veste grafica uniforme (nell'uso del logo e nei colori) ed un unico meccanismo di autenticazione (*single sign on*) che consente a docenti e studenti di accedere a questi servizi utilizzando sempre e solo le credenziali della posta elettronica @unitus.it.

L'integrazione effettuata non è solamente limitata all'interfaccia grafica, ma anche funzionale. Tutte le piattaforme sono interoperabili per la parte di dati gestita dal sistema SISEST e la comunicazione avviene per il tramite di *web-service* sviluppati *ad hoc*. Questa integrazione ha permesso una semplificazione infrastrutturale ed amministrativa in quanto i dati dell'offerta formativa sono ora immediatamente disponibili *on line* non appena caricati dalle Segreterie, e senza il bisogno della precedente operazione di copia manuale. Ciò consentirà di dismettere la piattaforma didattica a partire dall'anno accademico 2018/2019. La piattaforma didattica è non più in produzione e non più mantenuta. Viene tenuta *on line* semplicemente per rispettare la raggiungibilità dei contenuti *web* indicati nelle schede SUA-CDS negli scorsi anni.

Nell'anno 2016 è stata poi rilasciata la prima versione della *App Unitus TAP*. Destinata a docenti e studenti, la *App* è pensata come ulteriore canale di diffusione delle informazioni e consente di accedere direttamente dal telefono alle versioni mobile dei siti *web* di Ateneo e dipartimento, dei Portali docente e studente. Anche la *App* è stata sviluppata seguendo gli stessi criteri di uniformità di immagine delle piattaforme *web* di Ateneo.

In merito al quarto punto, il *Labcom*, dopo un'analisi della situazione dei maggiori *social network* in relazione alle attività universitarie, ha elaborato alcune ipotesi di lavoro. Sono state predisposte azioni sinergiche in occasione delle fasi più impegnative dell'orientamento, mettendo in relazione principalmente *Facebook* e *Instagram* ed utilizzando fundamentalmente le immagini per mostrare in maniera empatica luoghi, strutture e ambienti d'Ateneo e coprire in diretta *live* gli *Open day*, raggiungendo punte di interazione estremamente interessanti anche nei numeri di utenti. Parallelamente il *Labcom* ha attivato un profilo ufficiale su *Instagram* (UnitusViterbo) che ha coperto l'evento dell'*Open day* con immagini pubblicate e rilanciate in *Facebook*. Sia per *Facebook* che per *Instagram* la copertura è stata organica e spontanea, frutto di un pubblico creatosi spontaneamente attraverso il passaparola dei *social*.

Per quanto riguarda la radio infine, il *Labcom* ha realizzato un laboratorio di produzione radiofonica, inizialmente attraverso un primo semplice palinsesto radiofonico che ad oggi vede realizzare sei trasmissioni di intrattenimento e divulgazione universitaria accanto al notiziario. Le trasmissioni di Radio Unitus sono progettate, prodotte, realizzate e gestite da studenti provenienti dai diversi Dipartimenti. Radio Unitus, in collaborazione con Ancescao (Associazione Nazionale Centri Sociali, Comitati Anziani e Orti) di Viterbo e provincia ha prodotto e sperimentato per un mese tre trasmissioni di intrattenimento orientate agli ascoltatori anziani del territorio. Ogni martedì va in onda il nuovo programma dedicato all'attualità e al mondo *social*, "*Unitus Social Room*". Gli *speaker* sono tre studenti e una unità di personale amministrativo: *Unitus Social Room* tratta temi dell'attualità e del territorio con ospiti in studio ogni settimana; è lo sguardo sulla società 3.0, quella dei ragazzi, degli studenti e dei protagonisti dei fatti più salienti della nostra società che, attraverso la voce, condividono le proprie passioni.

Per il futuro si intende proseguire e rafforzare le attività di comunicazione, potenziando la rete di professionalità coinvolte e il capitale relazionale costruito nei singoli Dipartimenti e nei rapporti tra gli stessi interagendo con i delegati di settori affini e in connessione con l'Amministrazione e con gli studenti. In termini generali, si punterà a consolidare e ampliare i risultati conseguiti, mirando ad una maggiore autonomia comunicativa multicanale, a partire da un ulteriore sviluppo del nuovo sito d'Ateneo e con un rafforzamento dell'attività studentesca.

Il percorso proseguirà nello sviluppo coerente dell'applicazione di un'immagine interna ed esterna identitaria unitaria e coerente legata alla promozione di eventi orientati alla comunicazione con gli studenti e raccordata alle diverse realtà d'Ateneo, dai Centri di Ricerca ai Centri di Servizio.

Si dovrà sviluppare e affinare il progetto delle Guide di dipartimento e di Ateneo tenendo conto dei nodi critici e problematici finora emersi. Coerentemente il *Labcom* seguirà la produzione di materiale promozionale per canali multimediali ed eventi specifici di genere diverso.

Sul fronte dell'informazione occorre rafforzare e ampliare l'attività della redazione, mantenendo costante e potenziando ulteriormente il flusso informativo dai Dipartimenti. Occorre mirare a potenziare il rapporto con la stampa e gli organi di informazione nazionali ed internazionali e potenziare l'autonomia comunicativa multicanale, a partire dal sito d'Ateneo.

Il Laboratorio intende operare per rafforzare e rendere coerente e visibile la presenza dell'Ateneo nei maggiori *social* multicanali. In particolare, si intende sviluppare e migliorare la gestione ordinaria delle pagine *social* delle strutture dipartimentali ed attivare più ampie e definite strategie comunicative di coinvolgimento degli studenti che consentano di offrire maggiore visibilità all'Ateneo.

Nel corso dell'anno bisognerà concentrare risorse e competenze per il rafforzamento delle attività della *WebRadio* d'Ateneo gestita dagli studenti, con una programmazione di base a carattere informativo e di intrattenimento studentesco. Radio Unitus può costituire il volano di raccordo tra i media generalisti a copertura nazionale, il territorio della Toscana e le diverse attività, in termini di ricerca e didattica, dell'Ateneo.

L'archivio digitale fotografico d'Ateneo, in grado di rappresentare e documentare la nostra Università, sarà ulteriormente sviluppato, organizzato e gestito *on line* in modo tale da renderlo disponibile all'uso della redazione stampa, dei singoli Dipartimenti e delle diverse strutture d'Ateneo.

Nel 2017 sono pianificate ulteriori attività di sviluppo sulle piattaforme *web* e sui sistemi informativi. In merito alle piattaforme *web* di Ateneo sarà ulteriormente sviluppata l'integrazione tra il canale *web* e il sistema informativo SISEST. Nello specifico saranno effettuati interventi mirati sia sui siti *web* di dipartimento che sul Portale docenti in modo da consentire ai docenti di pubblicare autonomamente informazioni personali sulla propria scheda docente (es: foto, *short bio*, aree di ricerca, *link*, progetti, elenco pubblicazioni). I docenti avranno la possibilità di inserire le informazioni tramite il Portale docenti. Le informazioni inserite saranno automaticamente visibili all'interno dei siti *web* di dipartimento, nelle pagine dei singoli docenti (raggiungibili sia dalle schede di insegnamento dei corsi, che dalla pagina contenente l'elenco di tutti i docenti afferenti al dipartimento).

Particolare attenzione dovrà essere riservata al rafforzamento, anche sotto il profilo della sicurezza, dei sistemi informatici, grazie alla nuova e potenziata infrastruttura di rete (di questo si parlerà più avanti), al miglioramento dell'accessibilità da parte degli utenti e alla realizzazione di ulteriori servizi *on line*.

La *App Unitus TAP* verrà ulteriormente sviluppata attraverso l'integrazione di altri servizi destinati ai docenti e agli studenti, comprese funzionalità correlate al prestito librario itinerante

previsto nel progetto di unificazione del Polo bibliotecario umanistico sociale. L'ulteriore potenziamento della *App* sarà funzionale allo sviluppo di nuovi servizi destinati agli studenti (rilevazione delle presenze in aule e nelle biblioteche, elezione dei rappresentanti degli studenti *online*, etc.).

In parallelo agli interventi sulle piattaforme *web* sono stati effettuati anche interventi rivolti all'ambito applicativo ed infrastrutturale dei sistemi informativi di Ateneo. Nell'ambito della razionalizzazione e dell'aggiornamento dei sistemi informativi di Ateneo, e considerando lo stato di obsolescenza *hardware* e *software* di molti dei sistemi e servizi, sono state effettuate alcune attività prodromiche. Nello specifico è stato stipulato un contratto con *Microsoft* in convenzione CRUI che ha consentito di:

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

Tale contratto è stato rinnovato anche per l'anno 2017. È stato attivato nel 2016 il primo *server* e servizio *cloud* di Ateneo utilizzando i servizi *Azure*. Il servizio ospita il *web-service* che alimenta i contenuti: (i) delle sezioni dell'offerta formativa e delle pagine dei docenti di tutti i siti *web* di Ateneo, (ii) del Portale <http://offertaformativa.unitus.it> e (iii) della *App Unitus TAP*.

Una migrazione più estesa verso il *cloud*, anche finalizzata ad un miglioramento degli standard di sicurezza e ad un aumento della resilienza dell'infrastruttura *server*, è stata iniziata nella prima parte del 2017. La migrazione proseguirà nel resto dell'anno e nel 2018 anche con interventi *ad hoc* finalizzati alla messa in sicurezza ed all'aggiornamento di servizi infrastrutturali cruciali per la fruizione dei servizi *web* di Ateneo, e che hanno maturato un livello di obsolescenza incompatibile con l'efficienza del servizio.

Sarà molto importante soprattutto rafforzare e rendere più efficaci i sistemi di comunicazione interna per far sì che l'informazione sia diffusa in modo capillare nell'Ateneo per rendere ancora più forte quel senso di condivisione e quello spirito di comunità determinanti per i risultati dell'Ateneo.

Un ulteriore contributo alla visibilità dell'Ateneo è stato dato dalle iniziative volte alla valorizzazione della conoscenza sui temi dell'EXPO 2015, coordinate dal Delegato Prof. Marco Esti e ideate dal Tavolo del Comitato Regionale di Coordinamento delle Università del Lazio (CRUL). L'Università della Tuscia ha realizzato a Viterbo, in partenariato con gli Atenei di Roma Tre e Sapienza e con la partecipazione del Museo nazionale delle arti del XXI secolo (MAXXI), un'esposizione (finanziata dalla Regione Lazio) che ha raccolto le ultime novità della ricerca agroalimentare, dal titolo "*Tuscia Food Valley: produzione e cultura del cibo tra passato, presente e futuro*", aperta in anteprima il 1 luglio 2015 in un *vernissage* dedicato al Presidente Zingaretti.

L'Università della Tuscia è stata impegnata, inoltre, nel coordinamento scientifico di altri eventi, sempre collegati all'evento EXPO, con particolare riferimento all'agros spazio e alle applicazioni satellitari per l'agricoltura.

Tra i numerosi altri eventi si richiama per il particolare prestigio quello che si è svolto il 27 ottobre 2016; il Vice-Presidente della Corte Costituzionale dott. Aldo Carosi ha tenuto un incontro con gli studenti per i sessanta anni della Corte costituzionale sul tema *‘Dal diritto naturale di Antigone alla Corte Costituzionale: il lungo percorso del giudizio di legittimità delle leggi’*.

Tra gli obiettivi ancora da raggiungere si intende intervenire per razionalizzare e rendere più efficace e fruibile il Sistema Museale di Ateneo, integrando e promuovendo adeguatamente anche l’Orto Botanico, vetrina di eccellenza in campo botanico e forestale del nostro Ateneo per il quale sono necessarie forme di gestione e promozione più efficaci.

1.2 EQUILIBRIO DI BILANCIO, CONTROLLI E LEGALITA’

Il nostro Ateneo ha sempre rispettato pienamente i parametri di bilancio previsti dalla normativa nazionale per le Università, riuscendo a coniugare l’equilibrio contabile con il perseguimento di politiche di sviluppo degli investimenti nel capitale umano e *asset* strumentali.

Per quanto riguarda il bilancio, nel corso del tempo l’Ateneo ha sempre concluso la propria gestione con un avanzo funzionale a garantire la sostenibilità finanziaria delle proprie scelte strategiche. Nel 2014 – primo esercizio della nuova Amministrazione – la quota non vincolata si è attestata a 3,67 milioni di euro, lievemente cresciuta nel 2015, anno in cui l’Ateneo ha maturato un avanzo libero pari a 3,77 milioni di euro.

Rispetto ai parametri di equilibrio finalizzati al reclutamento, l’Ateneo è rimasto sempre al di sotto della fatidica quota dell’80% (rapporto costi del personale/entrate), nonostante le assunzioni degli anni 2014, 2015 e 2016. Tale parametro, come noto, riveste un’importanza strategica per l’impatto sulle politiche di reclutamento, in quanto il sistema di finanziamento prevede, rispettando il citato valore, di ottenere una ulteriore assegnazione di punti organico rispetto a quella di base prevista dall’attuale normativa. Tale risultato è determinato da un’attenta e rigorosa politica di controllo delle risorse sul piano economico-finanziario, resa necessaria anche per il contesto di generale contrazione dei finanziamenti assegnati alle Università italiane.

I grafici che seguono rappresentano la dinamica (dal 2012 al 2016) delle spese di personale e del totale delle entrate nonché l’andamento del Rapporto tra spese fisse e entrate ai sensi del D.lgs.49/2012.

Tabella 1 – Dinamica delle spese di personale e delle entrate (D.lgs. 49/2012)

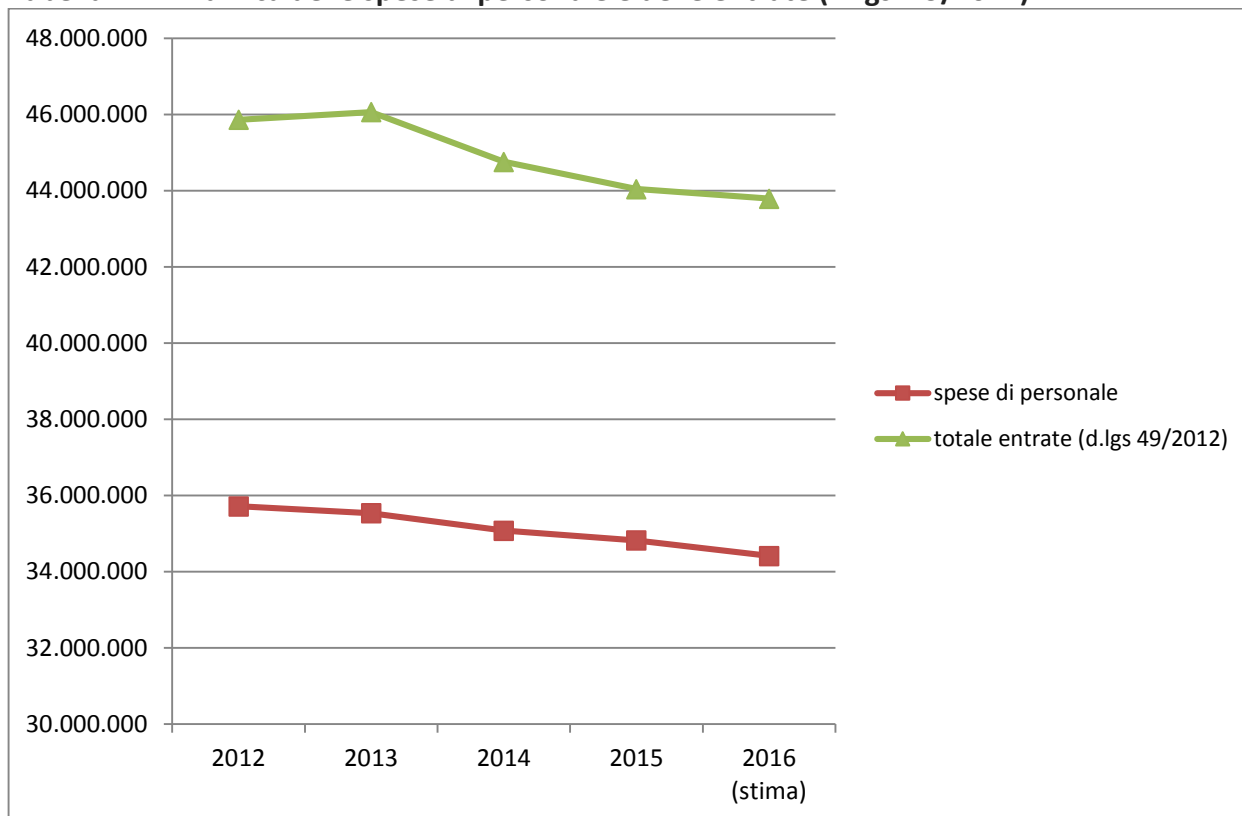
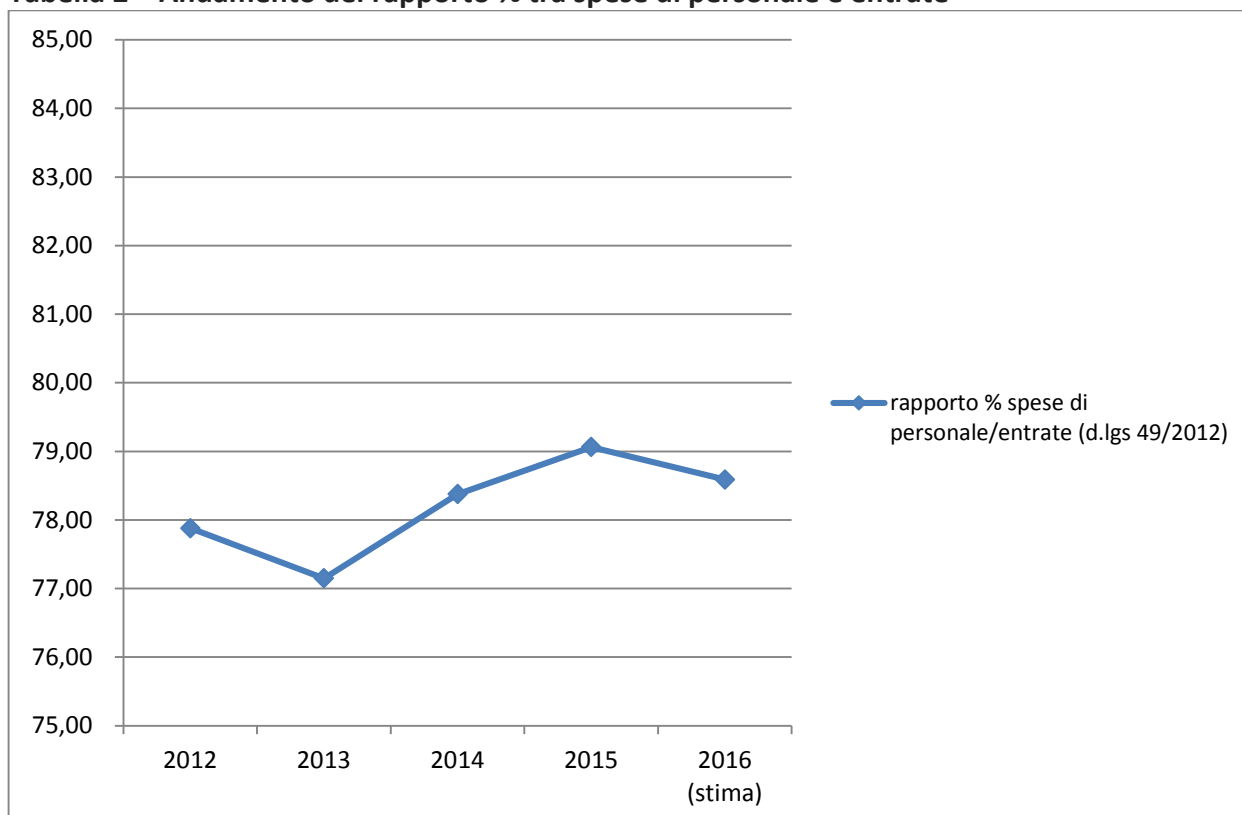


Tabella 2 – Andamento del rapporto % tra spese di personale e entrate



Il controllo delle risorse ha risposto sia alle esigenze dettate dai limiti di finanza pubblica, sia a quelle derivanti dalla necessità di attivare una vera e propria politica di *cutback*

management sulle spese con minore valore nei confronti degli *stakeholder*. Il sistema di razionalizzazione degli acquisti ha così liberato risorse destinate al rafforzamento dei servizi per la didattica, per la ricerca e per l'innovazione, variabile, quest'ultima, assolutamente strategica per il conseguimento delle finalità istituzionali di Ateneo.

Questo approccio è stato seguito e condiviso con successo sia dalle strutture dell'Amministrazione Centrale, sia da quelle dipartimentali, pur con qualche difficoltà iniziale ascrivibile al radicale cambiamento metodologico e all'impatto del meccanismo di riduzione selettiva delle risorse.

Ai fini dei processi di valutazione selettiva della spesa è stata determinante l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale, resa obbligatoria nel contesto degli Atenei italiani a partire dal 1 gennaio 2015.

Il passaggio dai sistemi contabili *cash basis* a quelli *accrual basis* è un processo particolarmente complesso, come dimostrato dall'esperienza internazionale e, più direttamente, delle amministrazioni pubbliche del nostro Paese che hanno avuto tale obbligo con una scadenza anteriore a quella degli Atenei. Ne è la riprova il fatto che le aziende sanitarie, obbligate a tale passaggio dal D.Lgs. 502/92, hanno implementato la contabilità economica nel periodo che va dal 1997 al 2001, a seconda delle varie regioni di appartenenza. A distanza di quasi quindici anni, il D.M. 17/09/2012 e il D.M. 1/3/2013, prendendo atto della qualità generale dell'informativa presente nei bilanci d'esercizio di tali aziende, hanno imposto loro di implementare un sistema di procedure amministrativo-contabili che le ponga nelle condizioni di sottoporsi con esito positivo, in ogni momento, alla certificabilità dei propri bilanci.

Nel nostro Ateneo l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, realizzata sotto la guida scientifica del Delegato Prof. Vincenzo Sforza, è stata un processo decisamente sfidante. Tale sistema ha consentito la formazione del primo bilancio economico-patrimoniale al 31.12.2015, elaborato dopo il superamento di diverse criticità. Il percorso di formazione del bilancio è stato condiviso pienamente ed efficacemente con il Collegio dei revisori, che ha preso *“positivamente atto del lavoro svolto dall'Ateneo per superare le criticità legate alla prima stesura di questi documenti, accentuate dai limiti del sistema informatico 'CIA', operante sino al 31-12-2015, che ha costretto altri Atenei a limitare l'approvazione del bilancio unico alla sola componente 'finanziaria'. La scelta dell'Ateneo è stata, invece, quella di perseverare nella soluzione dei problemi tecnico-amministrativi, anche attraverso verifiche e controlli necessariamente extracontabili, per dare piena attuazione alla normativa ed arrivare, in tempi ragionevolmente brevi, secondo quanto riferito dall'Amministrazione, alla stesura dell'integrale bilancio unico 2015”* (verbale n. 13/2016).

Nel Cda di approvazione del bilancio unico 2015, il Presidente del Collegio dei Revisori ha espresso parole di compiacimento per il risultato conseguito, che rappresenta il frutto di un lavoro collegiale espresso nel tempo dal personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

Il primo bilancio economico si è chiuso con un risultato economico positivo di 4,8 milioni di euro, e con un patrimonio netto positivo pari a 48,8 milioni di euro. Si tratta di un risultato decisamente di rilievo, sia sotto il profilo economico e patrimoniale, sia dal punto di vista politico, in quanto consente di mettere in 'sicurezza' le politiche di Ateneo nei prossimi anni e poter programmare, pur con la dovuta attenzione e con il necessario rigore, politiche di investimenti e reclutamenti.

Si è attivato in sostanza in questi anni un circolo virtuoso grazie al miglioramento delle prestazioni della didattica e della ricerca che ha determinato un incremento della quota premiale del FFO. L'Ateneo ha potuto e potrà reinvestire le risorse aggiuntive per il miglioramento dei servizi correlati alla ricerca e alla didattica, anche attraverso il reclutamento, gradualmente ma costantemente.

È stato attivato il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi, sotto la guida del Referente Dott. Fabrizio Rossi; il Sistema è uno strumento per contribuire al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento delle prestazioni nonché per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività in modo da gestire il rischio entro i limiti accettabili e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi istituzionali. Il Sistema prevede attività di monitoraggio, *audit* e *reporting*, da parte di una struttura deputata, nei confronti degli Organi di Governo, in relazione alle attività correlate alle funzioni finali e strumentali dell'Università.

È stata a tal fine costituita una Unità di *auditing* interno, ed è stato avviato un piano di controlli che si è rivelato estremamente utile e apprezzato formalmente anche dal Collegio dei Revisori (che ha più volte definito degna di nota tale attivazione nei suoi verbali), sia per monitorare la gestione amministrativa ordinaria sia per individuare *best practice* da applicare per il miglioramento continuo e la semplificazione delle procedure contabili. Il programma dell'attività di *audit*, approvato anche dal CDA, prevede l'attuazione delle procedure del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, il monitoraggio del piano di attuazione delle procedure operative di Ateneo previste dal relativo Manuale e l'avvio di una serie di attività di *compliance*, ovvero di verifica della conformità normativa. Sono state realizzate attività di verifica delle modalità di gestione del fondo economale, della gestione dei contributi di ricerca, della corretta rendicontazione dei PRIN e sull'applicazione delle procedure AVA nei corsi di studio in accreditamento periodico. In particolare l'attività relativa ad AVA ha consentito di tenere sotto controllo il Sistema di Gestione della Qualità, ed è stato particolarmente apprezzato nel corso della visita delle CEV a dicembre 2015, che ha consentito all'Ateneo di ottenere l'accREDITamento periodico.

La attività proseguiranno anche nel 2017 e nel 2018, sia come attività ordinarie funzionali a mantenere il controllo del Sistema, soprattutto per quei corsi di studio nei quali sono state rilevate criticità in occasione della visita per l'accREDITamento, sia in quanto si intende spingere l'Ateneo ad ottenere altre certificazioni collegate al Sistema Qualità, a partire dalla ISO 9001-2015, come più ampiamente descritto nel paragrafo 1.3.

Le attività di *Audit* interno proseguiranno secondo lo schema delineato in questi anni, in coordinamento funzionale con il Direttore Generale e in collaborazione con tutte le strutture di Ateneo. L'attività sarà sviluppata sulla base di un programma analitico che verrà portato all'attenzione del CdA e che sarà finalizzato al costante miglioramento del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi del nostro Ateneo.

Nell'ambito delle attività relative alla prevenzione della corruzione e della illegalità, sono state condotte attività volte a monitorare e verificare eventuali violazioni della normativa vigente ed, in particolare, del Codice di Comportamento; sono state avviate numerose azioni finalizzate al monitoraggio e al controllo dei comportamenti potenzialmente illeciti, realizzando così un importante e formale collegamento tra le attività di controllo legate in modo più diretto al bilancio e quelle connesse alle procedure amministrative.

In ordine ai compiti precipi dell'Anticorruzione, è stato attivato il canale di ascolto anticorruzione@unitus.it, del quale è stata data ampia diffusione al personale strutturato, ai collaboratori e agli studenti, allo scopo di stimolare la segnalazione di eventuali suggerimenti sui temi dell'etica, della legalità e della lotta alla corruzione. Inoltre, in ottemperanza alle misure previste dal P.T.P.C., è stato creato un *link* riservato, che garantisce l'anonimato, per le comunicazioni di illeciti da parte dei '*whistleblower*'.

Tra le azioni, quelle più significative hanno riguardato il controllo di un campione di procedure a evidenza pubblica, il rispetto degli obblighi relativi alle attività didattiche, con particolare riguardo agli esami verbalizzati e ai libretti elettronici aperti nell'anno accademico 2013-2014, il controllo a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e atto notorio,

in particolare quelle prodotte dagli studenti per dichiarare il reddito, che ha richiesto il controllo da parte della Guardia di Finanza di n. 6.429 posizioni per l'accertamento dei redditi, a partire dall'a.a. 2010/11 fino all'a.a. 2015/16.

Sempre nell'ambito della gestione delle posizioni contributive degli studenti, sono stati controllati i fascicoli di coloro che, per più di due anni accademici consecutivi, si erano avvalsi della stessa documentazione ISEE/ISEU; su un totale di n.1038 verifiche sono state riscontrate n. 122 anomalie. È stata, inoltre, verificata la corretta attribuzione dei buoni pasto ai dipendenti nonché l'attribuzione dei benefici economici *Welfare* premi scolastici.

Relativamente alle verifiche sulla veridicità delle autodichiarazioni acquisite dall'Amministrazione, sono state sottoposte a controllo le attestazioni dei dipendenti nuovi assunti e quelle relative all'uso dei permessi per gravi motivi orari da parte del personale strutturato contrattualizzato. Il monitoraggio del rispetto delle norme del Codice di comportamento è stato condotto attraverso la verifica del rispetto dell'orario di lavoro (saldi negativi del personale contrattualizzato) e il controllo dell'eventuale apertura di partita IVA da parte di tutto il personale dipendente. È stata anche avviata una attività di controllo sulla regolare presenza dei docenti a lezione e sulla compilazione del libretto delle lezioni.

Queste attività si correlano a quelle relative alla Trasparenza e all'Integrità, svolte con il coinvolgimento dei referenti delle strutture decentrate, appositamente nominati al fine di garantire una capillare informazione e applicazione della citata normativa anche presso i Dipartimenti e i centri.

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

Si intende proseguire per il futuro sulla medesima strada, continuando a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa e delle procedure amministrative, che comporterà ulteriori sacrifici ma sarà finalizzata a mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa, nell'ordine, sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

1.3 QUALITÀ E MERITO

L'Ateneo ha realizzato un Sistema Integrato di Assicurazione della Qualità all'interno del quale si colloca anche il Sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA), introdotto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'assicurazione della qualità un ruolo significativo è stato svolto dal Presidio di Qualità, una struttura operativa con compiti attribuiti dagli Organi di Governo in linea con la normativa vigente. Il Presidio, sotto la guida prima del Prof. Gianluca Piovesan e poi, a partire dal 12 dicembre 2016, del prof. Salvatore Grimaldi, sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo e ha svolto in questi anni funzioni di coordinamento, accompagnamento e attuazione delle politiche di Assicurazione della Qualità (AQ) per la formazione e la ricerca oltre ad aver supportato le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità.

Le attività del Presidio hanno riguardato lo sviluppo e l'implementazione di metodi e procedure per l'organizzazione della gestione della qualità. In particolare, sono state stabilite scadenze interne per la documentazione del sistema AVA e sono state definite procedure e istruzioni operative per l'aggiornamento della scheda SUA-CDS, per la redazione dei Rapporti di

Riesame e delle Relazioni annuali delle Commissioni paritetiche, per la Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei docenti, per la redazione e verifica della Scheda SUA-RD, per la gestione degli *audit* interni. Tra le attività svolte, il Presidio ha, altresì, verificato sia la *compliance* alle procedure sia l'efficacia degli interventi di miglioramento programmati. Parallelamente alle suddette attività, la struttura di *auditing* già citata nel paragrafo 1.3, in raccordo con il Presidio di Qualità, ha deciso, in una prima fase, di condurre prioritariamente gli *audit* di qualità dei corsi di studio che sono stati oggetto di visita per l'Accreditamento periodico.

La visita della CEV dell'ANVUR per l'Accreditamento periodico si è svolta dal 30 novembre al 4 dicembre 2015.

La relazione finale della CEV mette in evidenza l'orientamento dell'Ateneo verso la qualità, che *“rappresenta una scelta strategica che investe tutti gli ambiti: didattica, ricerca e amministrazione. L'obiettivo strategico dell'Ateneo di questi ultimi anni, come risulta anche negli strumenti di programmazione economico-finanziaria, è stato quello di creare un Sistema Integrato di Qualità che si evidenzia nel grande sforzo di promuovere e di diffondere la cultura della qualità tra tutto il personale docente e tecnico amministrativo e tra gli studenti, attraverso riunioni, incontri, attività di formazione ed anche operando scelte strategiche, coerenti con l'indirizzo politico tramite numerose azioni coerenti e funzionali al raggiungimento dell'obiettivo della qualità su tutte le aree strategiche (didattica, ricerca e attività strumentali). Sul fronte delle attività strumentali alle funzioni istituzionali finali (didattica e ricerca), particolare attenzione è stata prestata a quella che si può definire la dimensione 'necessaria' della qualità che attiene al presidio della legalità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione”*.

Nel corso della visita *in loco*, la CEV ha identificato diversi punti di forza dell'Ateneo ma anche aree di miglioramento, che sono state oggetto di specifici interventi.

In particolare, tra gli altri, sono state apprezzate *“una linea politica chiaramente individuata e comunicata che, con determinazione, ha già realizzato alcuni obiettivi di razionalizzazione e di riorganizzazione che rispondono a diversi requisiti del sistema AVA, un efficiente e sostenibile sistema integrato di programmazione della ricerca, della didattica e delle performance amministrative, garantito da adeguate risorse di bilancio e un diffuso atteggiamento positivo del personale accademico, TA e degli studenti nei confronti dei processi e dei cambiamenti derivanti dal sistema di assicurazione della qualità.”*

Va superato, in alcuni casi, quello che viene ancora visto come un adempimento formale così che i documenti di progettazione diventino strumento efficace del processo formativo; vanno risolte alcune criticità emerse, in particolare, per alcuni corsi di studio sottoposti a verifica, sui quali, comunque, l'Ateneo sta intervenendo con una serie di azioni coordinate dal Presidio Qualità e sotto il controllo del Nucleo di Valutazione.

Complessivamente i risultati della visita, che, si rammenta, è stata chiesta volontariamente dall'Ateneo, sono stati molto positivi ed hanno consentito di ottenere l'Accreditamento periodico per l'Ateneo, di durata quinquennale.

A seguito dell'entrata in vigore del DM 987/2016, l'ANVUR ha graduato i giudizi di accreditamento periodico già emessi secondo la scala prevista dall'art. 3, comma 3, dello stesso decreto; l'Ateneo risulta così accreditato con giudizio *‘pienamente soddisfacente’*, che lo colloca al primo posto nazionale, *ex-aequo* con altri 5, rispetto ai 19 Atenei sinora accreditati.

La visita è stata un'ottima occasione per misurare efficacia e capacità del sistema e stimolare ulteriormente il coinvolgimento e il miglioramento di tutti gli attori coinvolti nei processi di gestione della qualità (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti). Il Presidio di Qualità di Ateneo ha svolto con grande applicazione e impegno i compiti previsti in stretto raccordo con il Nucleo di Valutazione e con il suo Coordinatore, il Prof. Raffaele Saladino, sostituito recentemente dal prof. Bruno Ronchi. Medesimo impegno è stato profuso anche da

tutti i Presidenti dei corsi di studio, dai componenti dei gruppi di riesame (personale docente e tecnico-amministrativo), dalle Commissioni paritetiche e dalle Strutture di assicurazione della qualità dipartimentali; senza il lavoro svolto da tutti questi organismi non sarebbe stato possibile dare completa attuazione al progetto di Sistema Integrato di Qualità ed ottenere con questo risultato l'Accreditamento periodico dell'Ateneo.

Sono anche state individuate specifiche risorse finanziarie a fronte del riconoscimento dell'impegno e dei risultati ottenuti, con una premialità specifica assegnata ai corsi di studio che hanno conseguito i risultati migliori in base alla verifica ANVUR.

E' stata, altresì, promossa la cultura della qualità attraverso la progressiva sensibilizzazione del personale accademico e tecnico-amministrativo anche mediante adeguata formazione; sempre nell'ambito delle attività correlate al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI GR), sono stati definiti dal Direttore Generale, previa specifica mappatura, i processi dell'Ateneo (funzioni istituzionali della didattica e della ricerca nonché funzioni strumentali) e adottato il Manuale delle procedure.

Sono stati definiti gli *standard* di qualità di tutti i servizi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, che riguardano più tipologie di utenza.

Si tratta di passaggi importanti verso il consolidamento delle politiche orientate alla qualità e all'applicazione fattuale delle procedure operative, che dovranno essere gradualmente estese a tutti gli ambiti dell'Ateneo per raggiungere a breve l'ambizioso obiettivo della certificazione di qualità.

Più in generale è stato dimostrato da tutto il personale l'impegno per favorire un miglioramento 'qualitativo' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione con particolare attenzione all'efficienza e all'efficacia complessiva delle attività istituzionali ordinarie connesse all'erogazione dei servizi all'utenza.

Sotto questo profilo è stata particolarmente importante ed è proseguita l'integrazione tra le politiche della qualità e il Ciclo della *performance* che istituzionalizza, per tutte le aree dell'Amministrazione, l'introduzione di sistemi di valutazione delle strutture e del personale; l'obiettivo è quello di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati, della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi. Sono state quindi attivate le procedure tese al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione per dirigenti e per il personale.

È stato introdotto in via sperimentale nel 2014 (utilizzando le risorse derivanti dalle economie provenienti dal fondo destinato allo straordinario ex art. 86 del CCNL anno 2013), e confermato per gli anni successivi con importi più elevati, il Premio annuale per l'innovazione, assegnato al miglior progetto realizzato dal personale tecnico amministrativo in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla *performance* dell'organizzazione. Inoltre, per la prima volta, in occasione della contrattazione decentrata 2017, oltre a riportare il trattamento accessorio al medesimo livello dell'anno precedente, è stata destinata una somma aggiuntiva specifica per il personale tecnico amministrativo in funzione del raggiungimento degli obiettivi collegati al Piano Integrato. Si realizza così, oltre all'applicazione del già richiamato principio del merito, anche una piena integrazione tra le strategie di Ateneo e le prestazioni del personale.

Criteri basati sul merito, correlati alla valutazione delle *performance* nella didattica e nella ricerca, sono stati applicati, in una logica incentivante, in occasione della ripartizione annuale delle risorse finanziarie e umane alle Strutture; basti pensare al *budget* assegnato annualmente

ai Centri di Spesa, alla distribuzione dei punti organico per il reclutamento e alla ripartizione degli assegni di ricerca.

In particolare, il Rapporto finale di Accreditamento Periodico, sulla base delle evidenze raccolte in occasione della già citata visita della CEV dell'ANVUR, segnala come prassi eccellente *“le azioni premiali per i risultati conseguiti e politiche di incentivazione a sostegno di settori in maggiore difficoltà, centrali nella progettazione del sistema qualità interno dell'Ateneo, che sono individuate ed attuate nei confronti dell'amministrazione, la ricerca e la didattica a livello strutturale ed individuale”*.

Questi meccanismi incentivanti hanno generato un significativo miglioramento delle prestazioni dell'Ateneo sia sul versante della didattica sia su quello della ricerca motivando maggiormente tutte le componenti accademiche nel miglioramento delle rispettive attività.

Sempre all'insegna del merito e, in particolare, della qualità della didattica e della ricerca, è stata data piena attuazione alle politiche di reclutamento e alle progressioni; sono stati seguiti principi e metodi ampiamente condivisi con i Dipartimenti, nel rispetto dei limiti dell'ordinamento vigente e delle disponibilità di bilancio, contemperando le legittime aspirazioni di crescita del personale docente interno abilitato con l'opportunità di reclutare giovani ricercatori. È stato completato il *“Piano straordinario associati”* che ha condotto complessivamente al reclutamento di 31 professori associati, già in ruolo in Ateneo come ricercatori. Sono stati avviati e completati nel corso del 2016 il *“Piano straordinario ordinari”* e il *“Piano straordinario per l'assunzione di RTD B”*, che hanno portato complessivamente all'assunzione di 6 ricercatori in diversi settori scientifico-disciplinari.

Sempre compatibilmente con l'esigenza primaria di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, è stato predisposto un piano triennale per la programmazione del reclutamento del personale (2013-15, concluso nel 2016) nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente in materia. Il piano ha dato soddisfazione alle aspettative di crescita di numerosi abilitati di prima e seconda fascia. Contestualmente l'Ateneo ha portato avanti, con risorse proprie, aggiuntive rispetto a quelle straordinarie, anche un piano di reclutamento di ricercatori a tempo determinato ex art.24, c.3 lett. b) Legge 240/2010, al fine di rafforzare le risorse impegnate per la ricerca e la didattica e ricostituire la *“piramide”* tra categorie, ora sbilanciata verso l'alto per via delle numerose progressioni e avanzamenti interni.

Complessivamente in questi anni di mandato sono state completate 63 procedure di reclutamento, tra art.18 e art.24 legge 240, per professore di ruolo, di cui 14 di prima fascia (più 2 in corso), 2 interamente sul c.d. Piano straordinario ordinari, le altre tutte con risorse proprie, e 49 di seconda fascia, di cui 31 sul c.d. Piano straordinario associati e le altre con risorse proprie, 16 procedure per assunzione di ricercatori ai sensi dell'art.24, c.3 lett. b) e n. 1 Rita Levi Montalcini, 17 (più 2 in corso) procedure per ricercatore ai sensi dell'art.24, c.3 lett. a), queste ultime tutte su fondi esterni.

Inoltre, sono state disposte n. 7 proroghe di contratti di ricercatori ex L.230 nel 2014 e 12 proroghe di contratti di ricercatori ex L.240/10.

Infine, nel 2015 è stato assunto un ricercatore mediante mobilità interuniversitaria e un ricercatore ai sensi dell'art.24, c.3, lett. a) mediante cessione di contratto da altro Ateneo.

Sono state assunte 16 unità di personale tecnico amministrativo, mentre altre 17 assunte a tempo parziale sono state trasformate a tempo pieno.

Sono ripartite dal 2015 anche le progressioni verticali e orizzontali per il personale tecnico amministrativo, secondo le procedure fissate dalla Legge, al fine di valorizzare la professionalità acquisita dai dipendenti di ruolo.

Sul reclutamento complessivamente si è conseguito un risultato straordinario, ancora più rilevante se rapportato a quanto avvenuto sinora in altri Atenei di dimensioni ben più rilevanti

dell'Università della Tuscia, ottenuto grazie all'attenzione posta all'uso misurato dei punti organico e al contenimento delle spese comprimibili, alla capacità di mantenere al di sotto dell'80% il rapporto tra spese di personale e totale delle entrate, da cui è scaturita l'assegnazione da parte del MIUR di ulteriori punti organico.

È evidente che per dare altre opportunità di reclutamento e prospettive di avanzamento di carriera, sarà necessario, *in primis*, migliorare le prestazioni della didattica e della ricerca al fine di incrementare l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e perseguire, al contempo, una rigorosa politica orientata al contenimento e alla razionalizzazione delle spese comprimibili senza mai pregiudicare i servizi agli studenti.

A queste condizioni, un nuovo piano triennale di reclutamento (2016-2018) sarà avviato nelle prossime settimane.

In definitiva, questo approccio virtuoso orientato verso la qualità, la valutazione e il merito, che assume di volta in volta forme diverse all'interno di differenti ambiti normativi e operativi (Sistema AVA, Piano Integrato della *performance*, etc..) ha gradualmente pervaso l'intero Ateneo, anche sotto il profilo culturale.

Per il futuro va ulteriormente rafforzato il coinvolgimento dei singoli nelle politiche sulla qualità e nella loro applicazione operativa, vanno semplificate e snellite alcune procedure, incrementando gli strumenti di premialità e gratificazione per riconoscere l'impegno e le migliori prestazioni.

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA (AVA 2.0) sarà necessario analizzare nel dettaglio e procedere alla revisione, ove necessario, della documentazione del Sistema Qualità di Ateneo. Le nuove Linee Guida potranno, altresì, rappresentare l'occasione di un maggiore coinvolgimento delle Strutture di assicurazione della qualità dei Dipartimenti, dei Presidenti dei corsi di studio e del corpo docente in generale, programmando specifici seminari di aggiornamento.

Il Presidio Qualità sensibilizzerà le strutture e coordinerà le attività per il completamento delle azioni correttive sui corsi di studio necessarie per la rimozione delle criticità segnalate dalla CEV durante la visita di accreditamento periodico. Nell'ambito di un ormai consolidato approccio alla qualità dovranno essere condotte continue attività di *auditing* dei corsi di studio e dei servizi agli studenti, promosse dal Presidio Qualità ma concertate con il Nucleo di Valutazione.

Dovranno essere sviluppate le azioni per un maggiore coinvolgimento degli studenti per la partecipazione ai processi relativi alla qualità.

Va, infine, favorita e rafforzata l'integrazione tra studenti, personale docente e tecnico amministrativo nella condivisione di obiettivi comuni, come già avviene in diversi ambiti (orientamento, comunicazione, *auditing*).

1.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE

È stato avviato un importante e graduale processo di rafforzamento dei rapporti internazionali, teso non solo a migliorare la quantità ma anche la qualità delle nostre relazioni, sotto la guida, nell'ambito delle rispettive aree di intervento, del Delegato Prof. Edoardo Chiti e del Delegato Prof. Leonardo Varvaro.

In questi anni sono stati stipulati complessivamente 42 nuovi accordi di cooperazione culturale e scientifica.

Sono state potenziate le attività volte a promuovere e a rafforzare la partecipazione degli studenti ai programmi Erasmus. Complessivamente, nell'ultimo biennio, nell'ambito dei programmi *Erasmus*, sono stati registrati 717 studenti in uscita e 365 in entrata, 41 docenti in uscita e 59 in entrata e 32 unità di *staff* in uscita e 47 in entrata. Quest'anno, con dati peraltro ancora provvisori, sono state registrate già 149 domande di studenti *Erasmus* in uscita.

Sono aumentate le visite presso il nostro Ateneo di delegazioni e rappresentanze straniere, provenienti da tutto il mondo, in particolare paesi dell'America Latina (Repubblica Dominicana, Costa Rica, Argentina ed altri), dell'Africa (Camerun ed altri), della Cina, dei paesi dell'Europa dell'est (in particolare Russia, Azerbaigian e Armenia).

Di particolare importanza è il rafforzamento dei rapporti con gli Stati Uniti; a fianco di accordi già esistenti (ad esempio, con la *University of Massachusetts Amherst* e la *University of Reno*), l'Ateneo ha sviluppato un importante accordo con la *New University - Tandon School of Engineering* finalizzato allo scambio di studenti nei corsi di dottorato.

In questa prospettiva, l'Ateneo ha partecipato alla missione organizzata dalla CRUI a Washington nel gennaio 2017. La missione ha consentito di raggiungere importanti risultati (ad esempio, l'impegno a esplorare la possibilità di definire un modello condiviso per gestire la mobilità tra i due paesi, che preveda anche meccanismi di riconoscimento dei periodi di studio, e la possibilità di organizzare programmi di dottorato congiunti, prevedendo l'impiego di *visiting professors* e *internship* internazionali) e di prendere contatto con molte Università e istituti di ricerca.

È stato anche avviato un percorso, che coinvolge le strutture dipartimentali, per rafforzare la progettazione di corsi erogati in lingua straniera o, comunque, con insegnamenti in inglese, in grado di accrescere il grado di attrattività per gli studenti stranieri. A tal fine, nell'ambito della programmazione triennale è stato inserito uno specifico obiettivo che, finanziato dal MIUR, ha consentito di stanziare 50.000 euro per bandire borse di studio destinate all'iscrizione di studenti stranieri con titolo di studio conseguito all'estero, che ha stimolato le iscrizioni di studenti stranieri alle lauree magistrali dell'Ateneo. Questi interventi hanno raggiunto l'obiettivo di rafforzare le attività relative alla condivisione di percorsi formativi con Università estere (*dual e joint degree*), che vedono oggi interessati tre corsi di laurea magistrali.

È stato avviato anche un forte percorso di rafforzamento dei rapporti con la Commissione Europea e con l'Ufficio Rapporti con l'Europa della Regione Lazio, in modo da creare un canale istituzionale forte sul quale inserire le attività di ricerca dell'Ateneo all'interno di un disegno più ampio, su tematiche interdisciplinari di interesse europeo. L'obiettivo è quello di far parte di una rete con la Regione Lazio e con gli altri Atenei pubblici presenti nella Regione, nella quale, tutelando le peculiarità e le specificità del nostro Ateneo, si possano più efficacemente perseguire obiettivi di visibilità, reputazione e *partnership* internazionale.

Un ottimo risultato è rappresentato dall'approvazione del progetto europeo sulla *Circular Economy*, in *partnership* con la Regione Lazio ed altre dodici regioni europee, tematica di grande interesse per l'Europa, in grado di coinvolgere in modo interdisciplinare numerosi ambiti di ricerca dell'Ateneo collegati all'ambiente, alle risorse agricole, agro-alimentari e forestali, all'acqua, all'economia, all'ingegneria, al diritto, alla comunicazione e alle lingue. Il progetto, che ha visto numerosi inviti e partecipazioni presso seminari e tavole rotonde a *Bruxelles*, presso la Commissione Europea, sta procedendo con successo ed ha già portato alla sottomissione di un ulteriore progetto 'pilota' in *partnership* con altre regioni europee e aziende italiane ed europee.

Va registrato in questi anni anche il successo in procedure competitive, sempre nell'ambito *Horizon 2020*, di altri progetti presentati da Dipartimenti e da docenti dell'Ateneo, a dimostrazione della notevole valenza scientifica del corpo docente ma anche dell'accresciuta reputazione dell'Ateneo.

L'insieme di queste iniziative ha generato gradualmente una maggiore consapevolezza sull'importanza del profilo internazionale della didattica e della ricerca tra docenti e personale e una ottima reputazione dell'Ateneo a livello di rapporti internazionali, che rappresenta un passo importante per lo sviluppo di ulteriori accordi internazionali per la didattica e la ricerca.

Molto è stato fatto, ma questa crescente consapevolezza e sensibilità del corpo docente deve costituire la base per ulteriori azioni in grado di velocizzare il processo di crescita dell'internazionalizzazione. L'obiettivo è di rendere l'Ateneo riconoscibile nel mercato accademico come Università in grado di fornire competenze professionali e culturali adeguate a un mercato del lavoro e a un contesto sociale di dimensioni europee e globali, di potenziare la rilevanza internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo e la sua capacità di sostenere l'inserimento dei laureati in un mercato del lavoro non esclusivamente nazionale.

Occorre tradurre queste strategie generali in obiettivi specifici realizzabili. Gli obiettivi essenziali che la politica di internazionalizzazione dell'Ateneo dovrebbe perseguire nel periodo 2017-2019 sono tre: il rafforzamento della comunicazione in inglese della organizzazione, delle attività formative e di ricerca svolte dall'Ateneo; l'incremento del numero di studenti stranieri iscritti ai nostri corsi di laurea, indicatore importante ai fini della ripartizione della quota premiale del FFO; l'ulteriore potenziamento della mobilità Erasmus+, soprattutto quella in entrata.

Per conseguire questi obiettivi si intende realizzare una serie di iniziative. Innanzitutto il completamento di una versione in inglese del sito UNITUS, già in parte avviata. Poi va rafforzata l'attivazione di insegnamenti in inglese o in altra lingua straniera funzionale al percorso formativo offerto; l'ipotesi più praticabile è quella garantire un pacchetto di corsi offerti sia agli studenti italiani interessati a seguire alcuni insegnamenti in una lingua diversa dalla propria, sia agli studenti stranieri in mobilità presso il nostro Ateneo. Un'ipotesi più complessa è quella dell'attivazione dei 'semestri congiunti' con i corsi di laurea di Università straniere. Un passo importante in questa direzione sarebbe quello di predisporre materiali didattici *on line* e libri di testo *open-access* in lingua inglese per tutti gli insegnamenti.

Non è più procrastinabile l'obiettivo di rendere omogeneo per i diversi corsi di studio il valore dei crediti formativi dei corsi di lingua inglese e di altre lingue straniere, in modo da standardizzare il livello delle competenze linguistiche degli studenti.

Per tutti questi profili appare determinante il ruolo dell'Unità Servizi Linguistici, per erogare servizi e prestazioni finalizzate al miglioramento delle *performance* linguistiche e per il coordinamento del Tavolo delle Lingue, nella sua nuova composizione.

La recente missione negli Stati Uniti ha permesso di avviare alcuni rapporti per attività potenzialmente molto utili, a cui dare seguito, tra cui la stipula di accordi che prevedano programmi di scambio e la possibilità di entrare a far parte della rete ISEP - *International Student Exchange Program*.

Si intende poi rafforzare la sinergia con l'USAC e partecipare ai programmi di ricerca, formazione e investimento avviati da organismi internazionali.

È in corso di revisione il regolamento per il programma Erasmus+; vanno, inoltre, ulteriormente potenziati i servizi di accoglienza per gli studenti in mobilità in entrata.

Andrà perseguito un ulteriore rafforzamento delle relazioni con le Università estere, con particolare attenzione a quelle dei Paesi in via di sviluppo, dei paesi dell'area mediterranea e di quelli dell'area centro e sud americana, più inclini, per esigenze e contesto socio-economico, alla ricerca di collaborazioni scientifiche su tematiche di competenza del nostro Ateneo.

Occorre, infine, proseguire nel percorso avviato per stimolare la partecipazione ai progetti europei, attraverso un maggiore coinvolgimento delle strutture.

1.5 INNOVAZIONE

È stato condotto in questi anni un importante processo di digitalizzazione attraverso l'impiego delle nuove tecnologie in molti ambiti con l'obiettivo della semplificazione e della maggiore efficacia e efficienza dei servizi offerti.

E' stata modificata la gestione della posta elettronica di Ateneo, attraverso l'utilizzo del servizio gratuito *Google mail, Google Apps for Education*, che ha praticamente azzerato i disservizi e consentito un uso più veloce, sicuro ed efficace della posta.

Oltre a quanto già esposto al paragrafo 1.1 in merito alla nuova versione del sito *web* di Ateneo e dei Dipartimenti, sono state razionalizzate le piattaforme didattiche e accorpate le funzionalità nel Portale del Docente e nel Portale dello Studente. Il SISEST (sistema di automazione delle segreterie studenti e delle segreterie didattiche) gestisce ora numerose nuove funzionalità accentrando e semplificando così la raccolta delle informazioni, prima disseminate in diverse banche dati, e la successiva elaborazione delle stesse.

Nel Portale del Docente sono state inglobate le funzioni legate al libretto delle lezioni e delle altre attività, le attività di gestione e registrazione degli esami e il caricamento dei materiali didattici, cercando di semplificare le procedure.

Nel Portale dello Studente (dove tradizionalmente lo studente si immatricola, si iscrive, verifica la posizione amministrativa, gli esami etc.) sono state trasferite anche le funzionalità prima presenti nella Piattaforma didattica o nella Piattaforma *Moodle* (prenotazione esami, compilazione questionari e materiali didattici). Sono state completamente ridisegnate le procedure di somministrazione *on line* dei questionari, la gestione degli esiti e la pubblicazione in tempo reale dei dati. Lo studente, di fatto, ormai può svolgere quasi interamente *on line* tutte le pratiche amministrative e gestionali connesse alla sua posizione accademica e ai conseguenti adempimenti.

È stata realizzata una piattaforma unica di autenticazione, autorizzazione e accesso ai servizi (*single sign on*).

È stata aggiornata la nuova piattaforma per la gestione dei materiali didattici. La nuova procedura prevede la creazione di "spazi" (contenitori) in cui è possibile inserire i materiali. Questa procedura permette di utilizzare lo stesso spazio per più insegnamenti evitando duplicazioni, specie nel caso delle mutazioni, o di utilizzare lo stesso spazio anche per insegnamenti impartiti in anni accademici differenti.

È stato aggiornato e migliorato il Portale dei monitoraggi. Sono state potenziate le procedure digitali di rilevazione dei dati necessari agli Organi di Governo e ai Dipartimenti per il complesso di adempimenti che discendono dal Sistema AVA. È stata, altresì, potenziata l'attività di *reporting*, anche su richiesta delle strutture, inerente ai dati relativi alla valutazione della didattica e ai servizi offerti agli studenti. Inoltre, è stata costruita anche una sezione con le risultanze occupazionali. Tutte queste informazioni sono fruibili in formato tale da poter essere direttamente utilizzate per la redazione dei documenti necessari all'accreditamento dei corsi di studio. È in fase di progettazione un portale dedicato all'analisi e al monitoraggio delle variabili utilizzate nel modello per le assegnazioni annuali di FFO, che potrà supportare la programmazione dell'Ateneo e consentire una più efficiente distribuzione delle risorse.

Anche la relazione finale dell'ANVUR, in occasione della visita della CEV per l'Accreditamento periodico, mette in evidenza l'importanza dei flussi informativi e il contributo del Portale dei monitoraggi all'efficacia del Sistema Qualità dell'Ateneo: *"l'Ateneo si è dotato di un portale ricco di funzionalità sui risultati dei percorsi formativi, strumento essenziale per condurre un continuo monitoraggio e per fornire costantemente ai docenti, ma anche agli Organi di Governo, i dati e le informazioni in tempo reale, fondamentale per una corretta programmazione dell'Offerta formativa. Infine, è stata posta particolare attenzione alla correttezza dei flussi informativi, affinché gli Organi e le strutture siano a conoscenza delle determinazioni assunte dagli altri organi. In sostanza, l'applicazione di AVA e le conseguenti attività finalizzate all'accreditamento ed alla qualità rappresentano una parte importante ma non unica dell'orientamento alla qualità e del Sistema Qualità di Ateneo"*.

È stato portato a compimento nella seconda parte del 2016 un intervento di potenziamento della rete che ha consentito all'Ateneo di migliorare la velocità e le prestazioni della stessa. Tutte le sedi dell'Ateneo presenti sul territorio della città di Viterbo, ivi incluse le caserme delle scuole militari, sono state dotate di un collegamento a fibra ottica a 10 Mbit/s. L'architettura di rete realizzata prevede il raddoppio degli apparati perimetrali, proteggendo l'Ateneo dalle interruzioni di servizio in caso di guasti agli apparati di rete. Questo ha consentito anche di sostituire apparati di rete obsoleti con altri di nuova generazione e di effettuare aggiornamenti che hanno portato a miglioramenti prestazionali delle reti *wireless*. Grazie alla configurazione attuale l'Ateneo può contare su una infrastruttura di rete di assoluta qualità, che consente velocità e stabilità ai servizi per molti anni.

Per quanto riguarda i servizi di rete, sono stati operati numerosi interventi di manutenzione e potenziamento ed è stato attivato il servizio *Eduroam* che consente l'accesso alla rete informatica degli Atenei federati attraverso la connessione alla rete *wi-fi*.

Per quanto concerne l'innovazione nella comunicazione, si rimanda a quanto già ampiamente descritto nel paragrafo 1.1, sottolineando come gran parte degli interventi realizzati hanno visto l'integrazione di più servizi e competenze dell'Ateneo, da quelli informatici al Centro Stampa.

La tensione verso l'innovazione, che ha caratterizzato gli ultimi anni, dovrebbe consentire all'Ateneo di poter contare su una base tecnologica adeguata al contesto di riferimento e alle esigenze di studenti e *stakeholder*.

Per il prossimo futuro, infine, si intende continuare a sviluppare un piano di innovazione dei contenuti della didattica di cui si tratterà nella parte relativa alla didattica.

Inoltre l'Ateneo dovrà attuare alcuni interventi sul lato della sicurezza informatica e della prevenzione degli incidenti e dei tentativi di intromissione da parte di criminali informatici. In un panorama di sempre maggiore attenzione verso i rischi di sicurezza legati ad infrastrutture della pubblica amministrazione l'Ateneo è chiamato, e ha già iniziato questo percorso, ad interventi sia sul lato infrastrutturale, che sul lato del personale, volti a migliorare la resilienza dell'infrastruttura IT, dei servizi che questa ospita e la prevenzione contro effrazioni di natura informatica. L'Ateneo ha già subito tentativi di effrazione informatica ed è costantemente impegnato nel risolvere i numerosi tentativi di intromissione e incidenti di sicurezza che si verificano regolarmente, anche senza la percezione dell'utenza esterna. Nel rinnovare la capacità di difesa e reazione e nel migliorare il livello di sicurezza dell'infrastruttura l'Ateneo continuerà a sfruttare la strategia *cloud* per l'infrastruttura IT anche in continuità con soluzioni *on-premise* in modo da realizzare una architettura di servizi resiliente ad eventuali incidenti gravi.

1.6 VALORIZZAZIONE DEL RUOLO DELLO STUDENTE

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

Più in generale, lo studente ha rappresentato il punto di riferimento di gran parte delle politiche di Ateneo, in quanto principale utente delle attività di formazione e dei servizi nonché parametro (quantitativo) centrale nel calcolo degli studenti regolari e del costo *standard*, cui è correlata la ripartizione del FFO. Lo studente è centrale anche nelle politiche di valutazione dell'ANVUR relative all'accreditamento dei corsi di studio (dal punto di vista qualitativo).

È stata più volte richiamata la necessità della partecipazione degli studenti agli Organi di Ateneo (ad esempio alle commissioni paritetiche), in quanto fattore centrale nei processi di valutazione e progettazione della didattica. Si tratta di un aspetto che andrà ulteriormente rafforzato nelle future politiche di Ateneo.

L'eccellente rapporto che si è costruito e consolidato in questi anni tra Ateneo e rappresentanti degli studenti, basato su lealtà, trasparenza e condivisione delle scelte, ha condotto alla realizzazione di numerose manifestazioni (giornate aperte con le imprese, giornate di orientamento, sino alla realizzazione di eventi dedicati agli studenti quali feste o concerti) che hanno contribuito a creare un clima sereno e costruttivo che favorisce lo studio e la soluzione dei problemi che fisiologicamente si determinano nella gestione dei percorsi formativi.

L'Ateneo, inoltre, ha prestato molta attenzione a tutti i problemi, di varia natura, segnalati dagli studenti, intervenendo senza indugio, ove necessario.

Infine gli studenti hanno giocato un ruolo determinante nell'operazione di rilancio del CUS, insieme all'Amministrazione che è intervenuta sia finanziariamente sia fornendo supporto attraverso il personale. Il CUS ha avviato numerose attività sportive, grazie al pieno recupero di alcuni campi, coperti e scoperti e della palestra (tennis, pallavolo, basket, dedicate in primis agli studenti e poi anche al personale dell'Ateneo), con l'obiettivo di creare non solo un polo sportivo ma anche un luogo che favorisca l'aggregazione.

Per gli studenti sono stati, inoltre, pensati specifici interventi finalizzati a creare opportunità di interazione e collaborazione con il mondo del lavoro, integrate con i percorsi didattici, come avvenuto con il progetto relativo a *"Una rete di impresa per la valorizzazione della Tuscia"* che ha visto la partecipazione di una importante rete d'impresa del territorio e della Fondazione Carivit, con l'erogazione di premi per i progetti più meritevoli.

Questa particolare valorizzazione dello studente è stata riconosciuta dalla CEV dell'ANVUR, in occasione della già citata visita per l'accreditamento, che avuto modo di evidenziare tra i punti di forza *"una grande costante attenzione agli studenti, anche a quelli con difficoltà di frequenza e lavoratori, che si manifesta attraverso il dialogo e la disponibilità dei docenti e dell'Amministrazione, sia sul piano didattico che su quello dei servizi; questa attenzione deriva anche da un rapporto diretto e costante tra docenti e studenti che è sempre sottolineato e molto apprezzato da questi ultimi e infine dall'attuazione di azioni premiali anche per gli studenti."*

Per il futuro si dovrà mantenere il medesimo livello di attenzione e integrazione, e si potrà pensare a nuovi servizi per gli studenti, proseguendo in questa azione di continua integrazione nei servizi dell'Ateneo con un ruolo propositivo e operativo.

Sempre più lo studente dovrà rappresentare la stella polare di tutte le azioni dell'Ateneo e delle attività di ogni singolo individuo, dal personale docente a quello tecnico-amministrativo.

1.7 RAPPORTI CON IL TERRITORIO

Sono stati rafforzati i rapporti con il territorio. Sono state stipulate numerose convenzioni quadro con Enti tra cui quella con il Comune di Viterbo e con la ASL che prevedono diverse forme di collaborazione correlate anche alla valorizzazione del territorio.

È stata rafforzata la collaborazione con la Camera di Commercio, dimostrata dai numerosi progetti comuni avviati e, in particolare, dalla partecipazione dell'Ateneo, con alcuni docenti, all'elaborazione dello studio sull'Economia della Tuscia. Si sono intensificate le relazioni con gli ordini professionali, con le associazioni datoriali e delle imprese, in particolare Unindustria e Federlazio, culminate nella partecipazione a iniziative progettuali comuni in vari ambiti, e con i sindacati.

Sono state realizzate con cadenza periodica giornate di presentazione delle attività dell'Ateneo e di consultazione con le cosiddette Parti sociali, al fine di rafforzare il collegamento con il mondo produttivo e individuare specifiche iniziative per promuovere le attività didattiche e di ricerca utilizzando i diversi strumenti disponibili. Da questi incontri è maturata con sempre maggiore frequenza la partecipazione comune a progetti ed attività di ricerca.

Una importante azienda del territorio ha reso disponibile la propria struttura per svolgere, come si dirà meglio più avanti nel paragrafo 2.1, una importante esperienza di didattica innovativa, il c.d. *'semestre in azienda'*.

Si è ulteriormente saldato il legame con le scuole militari (Esercito e Aeronautica) presenti sul territorio, in cui, a fianco della convenzione sui corsi di studio, sono state realizzate numerose attività collaterali di reciproco interesse. Inoltre, l'Ateneo ha regolarmente partecipato a tutte le attività di natura più tipicamente militare (giuramenti e altre cerimonie) per far sentire la vicinanza della struttura universitaria a quelle militari. Ciò ha generato un clima sereno e collaborativo che ha contribuito alla soluzione di alcune naturali criticità connesse all'attività didattica, considerando che, a fianco delle attività universitarie, gli allievi svolgono una fitta attività più tipicamente militare che richiede flessibilità e attenzione nella gestione del corso e nella programmazione delle attività didattiche. Questa attenzione è stata particolarmente apprezzata anche dai vertici nazionali dei corpi militari e contribuisce alla costruzione di una base di rapporto molto solida anche per il futuro.

È stata anche stipulata con gran parte delle Amministrazioni pubbliche del territorio, comprese quelle militari, una convenzione che prevede forme di agevolazione all'iscrizione del personale di questi enti al fine di valorizzare la formazione permanente dei dipendenti e il conseguente miglioramento dei servizi.

L'Ateneo ha continuato a offrire alla città, con investimento di risorse umane e finanziarie, la stagione concertistica, ulteriormente migliorata dal punto di vista qualitativo e delle prestazioni ed estremamente apprezzata sul territorio.

Una ulteriore interazione con la città è stata offerta dalle attività didattiche del corso di studio di Conservazione e Restauro dei Beni Culturali; nell'ambito delle attività pratiche del corso, infatti, sono stati effettuati numerosi interventi di recupero e restauro *'guidato'* su opere e manufatti del territorio, grazie anche e all'esperienza e alla qualificazione professionale degli esercitatori e alle conoscenze acquisite dagli studenti.

Si è sviluppato in modo eccellente anche il rapporto istituzionale con la Regione Lazio, in diversi ambiti. Un particolare richiamo merita la stipula della convenzione tra Università della Tuscia e Arsiat, ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio, che promuove l'innovazione e lo sviluppo dell'agricoltura nel Lazio, finalizzata alla progettazione delle linee guida del nuovo PSR 2014-2020, sulla quale sono stati coinvolti tutti i Dipartimenti con competenze di ricerca in ambito agro-alimentare.

L'Ateneo ha, inoltre, fornito un importante contributo progettuale alla Regione Lazio nell'ambito della ricostruzione successiva al terremoto del 24 agosto u.s. nel reatino, con particolare riferimento alla filiera zootecnica. In questa occasione va rimarcato l'alto spirito di collaborazione e di disponibilità dimostrato da numerosi professori dell'Ateneo, coordinati dal Direttore del Dipartimento DAFNE, prof. Nicola Lacetera.

Sono stati rafforzati i rapporti con le sedi decentrate (e accreditate) di Civitavecchia e di Rieti, sebbene in entrambi i casi le situazioni creditorie maturate con entrambe le strutture consortili, che gestiscono i corsi di studio, destino qualche preoccupazione. In ambedue i casi sono state effettuate azioni forti di sollecito, visto l'interesse che esiste intorno alla presenza dell'Università in queste sedi per la qualità riconosciuta della didattica e della ricerca.

Presso Rieti l'Università, in *partnership* con il CREA, avvierà a breve le attività per l'esecuzione del Progetto di Ricerca Agroalimentare "Nazareno Strampelli" per la ricerca e l'innovazione nella filiera olivicola-olearia.

Inoltre, l'Ateneo ha stipulato un Protocollo d'intesa con Regione Lazio e Autorità Portuale per la costituzione di un'Accademia del Mare per valorizzare le professioni legate al mare, alle aree portuali e costiere della regione Lazio.

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

Per il futuro va perseguita una collaborazione ancora più stretta con la città, per valorizzare Viterbo come città universitaria. Andranno pensati nuovi servizi comuni finalizzati a rendere disponibili alloggi, servizi logistici e una rete di trasporti più efficiente, nonché a rendere fruibile il grande patrimonio di beni culturali della città per le attività degli studenti, con particolare riferimento al corso di studio quinquennale sul restauro.

Si dirà più avanti, al paragrafo 2.1, dei rapporti con le Scuole.

Con tutte le Parti sociali, in generale, andranno rafforzate le opportunità di scambio e collaborazione, soprattutto guardando alle tematiche interdisciplinari. Nell'ambito della didattica si dovrà valorizzare l'opportunità di una progettazione condivisa, in modo da costruire percorsi formativi sempre più orientati al lavoro e all'occupazione.

1.8 BENESSERE E SICUREZZA

Sono state rafforzate le politiche di *welfare* per il personale. Il CDA ha previsto l'investimento nei bilanci di previsione di ulteriori 50.000 euro rispetto alla quota minima prevista dal Regolamento interno per venire incontro alle aspettative del personale, in un difficile momento economico, e costruire in questo modo un clima più sereno e partecipato.

Nell'ambito del *welfare* sono state attuate numerose iniziative a favore del personale, dagli orti sociali, ai sussidi connessi a patologie e a spese sanitarie, ai contributi nelle spese sostenute per l'asilo, per l'acquisto di libri e per le attività sportive, ai premi per merito scolastico.

Sono stati attuati numerosi interventi anche in relazione alle politiche per i diversamente abili, a partire da un incremento delle somme stanziare.

È stato applicato con impegno il sistema di gestione della sicurezza e della prevenzione. Sulla base della valutazione dei rischi, sono stati sottoposti a un programma di sorveglianza sanitaria tutti i lavoratori o a essi equiparati compreso il personale non strutturato e i tassisti che dalla valutazione del rischio risultano esposti a rischi specifici integrando la sorveglianza sanitaria con visite specialistiche per i lavoratori con particolari patologie. La valutazione dei rischi è stata rivolta anche agli ambienti di lavoro, sia su segnalazione sia in seguito ai sopralluoghi che il personale del Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) effettua periodicamente. Laddove la valutazione ha evidenziato delle criticità, sono stati effettuati lavori o azioni volte a risolvere le problematiche o direttamente dal SPP o in collaborazione con i Servizi Tecnici di Ateneo. Sono stati effettuati lavori per la rimozione e sostituzione dei materiali contenenti amianto, manutenzione di cappe biologiche, lavori di centralizzazione dei gas speciali, interventi di verifica e riparazione dei motori di cappe chimiche e armadi aspirati presenti nell'edificio nuovo dell'ex Facoltà di Agraria, acquisto di condizionatori per laboratori dell'Ateneo, lavori di adeguamento dello Stabulario di Ateneo alla normativa vigente e la realizzazione del laboratorio di tecnologie alimentari presso il C.G.A.

Sono stati redatti i nuovi piani di gestione delle emergenze aggiornati ed implementati e sono stati messi sul sito del SPP a disposizione di tutto il personale.

Per i rifiuti prodotti dai laboratori di ricerca è stata istituita una procedura interna per il conferimento dei rifiuti ai Depositi Temporanei dei Rifiuti speciali appositamente creati, aggiornata ultimamente per l'entrata in vigore di nuove norme in materia di smaltimento. La gestione centralizzata dei rifiuti speciali ha portato, a titolo di esempio, per il solo sito produttivo corrispondente all'ex Facoltà di Agraria a un risparmio di circa il 36%.

Il SPP inoltre ha organizzato nell'ambito della programmazione della formazione e informazione dei lavoratori, obbligatoria ai sensi della normativa vigente, numerose giornate di studio, corsi di formazione e campagne informative. In via sperimentale per il solo personale del Rettorato, nell'anno 2016 è stato realizzato con grande soddisfazione del personale, il progetto innovativo "*MUOVITUS: una palestra a portata di scrivania*", uno specifico intervento di formazione sulle pratiche da adottare per prevenire disturbi dovuti alle attività sedentarie.

L'attenzione del SPP anche nei confronti delle persone con disabilità si è concretizzata con la realizzazione di una *brochure* di orientamento spaziale nel Complesso di Santa Maria in Gradi per gli studenti con disabilità motoria e, successivamente, la planimetria interattiva con l'indicazione dei percorsi potrebbe essere linkata sui siti dell'Ateneo con il supporto informatico e la collaborazione del CED mentre è già in programma la realizzazione di brochure anche per gli altri plessi universitari.

Si intende proseguire le attività già realizzate, ma, al fianco di queste, occorre rendere la formazione obbligatoria, soprattutto per il personale docente, come un'opportunità di arricchimento e non un ulteriore carico di lavoro, in modo che gli adempimenti della sicurezza vengano visti non come un obbligo fine a sé stesso ma come un sistema di miglioramento della qualità del lavoro.

Va anche completata l'attività, peraltro già avviata, di sviluppo di un sistema efficiente e sostenibile di gestione dell'ambiente e dell'energia.

Si intende, infine, progettare e avviare un Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale, con particolare attenzione alla crescita e allo sviluppo dei giovani, che renderebbe l'Ateneo, come istituzione pubblica, parte attiva di un irrinunciabile e consapevole percorso di sensibilizzazione di personale, studenti e cittadini ai temi del benessere e della coesione sociale.

2. AREE DI INTERVENTO

2.1 DIDATTICA

Sulla didattica sono stati raggiunti molti e importanti risultati, grazie anche al lavoro del Delegato Prof.ssa Maddalena Vallozza, che hanno avuto impatto diretto sulle *performance* economiche e finanziarie dell'Ateneo.

È stata razionalizzata l'offerta formativa, sia dal punto di vista del numero che dei contenuti dei corsi, sia con riguardo alla riduzione delle ore di didattica erogata (c.d. DID), rientrando così in pieno all'interno del limite massimo definito dall'ANVUR.

Va ricordato che l'Ateneo, oltre a rispettare con un buon margine di sicurezza i requisiti imposti dalla DID, dispone dei requisiti qualitativi e quantitativi di docenza, sebbene sarà necessario nei prossimi anni prestare attenzione, per via del mutamento delle norme dovuto al DM 987/2016, ai corsi di studio con elevata densità di iscritti.

È stata avviata una graduale qualificazione e razionalizzazione della didattica per rendere più attrattiva l'offerta formativa, che ha già dato buoni risultati.

Ma soprattutto è stato condiviso il principio del rapporto tra prestazione e risultato, che ha reso usuali gli interventi sui corsi poco efficaci, perché poco attrattivi o poco produttivi, per

via del ritardo degli studenti nel sostenere gli esami e completare il ciclo di studi nei tempi previsti.

Sono stati istituiti nuovi corsi di studio: i corsi di laurea in Scienze della Montagna presso la sede di Rieti, in Pianificazione e Progettazione del Paesaggio e dell'Ambiente (corso interAteneo con Sapienza) e i corsi di laurea magistrale in Ingegneria Meccanica e in Scienze della Politica, della Sicurezza Internazionale e della Comunicazione Pubblica; in più è stato attivato un corso di laurea in Economia Aziendale presso la sede di Civitavecchia, accreditata nel corso del 2014. Sono stati effettuati numerosi interventi sui corsi di studio dell'Ateneo per renderli più attrattivi per gli studenti e più coerenti con le prospettive occupazionali. In quest'ambito sono state stipulate diverse e importanti convenzioni di collaborazione nella didattica con importanti gruppi nazionali e internazionali.

Per la prima volta un corso di studio, la laurea magistrale in Marketing e Qualità, ha organizzato un semestre didattico erogando le attività formative direttamente in azienda, collegando quindi l'aspetto teorico con quello applicativo. Si tratta di un'importante innovazione didattica, resa possibile dalla disponibilità di un'importante azienda del territorio, nella direzione di erogare una didattica sempre più vicina e coerente con le aspettative degli studenti e degli *stakeholder*.

La progettazione e la ristrutturazione dei corsi è stata realizzata facendo ampio ricorso a collaborazioni interdipartimentali e Tavoli di lavoro, con un metodo condiviso degno di nota.

Sotto questo profilo va evidenziata la dolorosa ma inevitabile disattivazione del Dipartimento di Scienze dei Beni Culturali. La successiva riorganizzazione dei corsi di studio, sulla base anche di accordi tra i Dipartimenti, non ha però sinora generato un impatto negativo sull'attrattività dei corsi di studio, che anzi, anche per via dell'azione di sostegno dell'Ateneo in termini di comunicazione e promozione, ha visto un maggiore interesse degli studenti per i corsi dell'area, già dimostrato dal numero di domande presentate al corso a ciclo unico di Conservazione e Restauro dei Beni Culturali.

È stata migliorata la qualità complessiva dei corsi di studio: l'Università della Tuscia è ai vertici in Italia nella valutazione da parte degli studenti.

Sono cresciute le immatricolazioni e le iscrizioni; nel 2014-2015 rispetto all'anno accademico precedente l'incremento è stato pari al 2,39% per le immatricolazioni e al 3,12% in totale, un dato significativo soprattutto in rapporto al negativo *trend* nazionale; nel 2015-16 l'incremento è stato di 1,51% per le immatricolazioni e di 2,45% in totale; nel 2016-2017 si registra un calo delle matricole (-4,73%), legato a fattore esogeni, compensato comunque da un valore positivo delle iscrizioni complessive, ancora in crescita di 1,72%.

Si tratta di un *trend* positivo che ha stabilizzato l'Ateneo su posizioni comunque di rilievo nel panorama nazionale, tenendo conto della collocazione e della dimensione complessiva dell'Ateneo. Riguardo al calo delle matricole, dovuto essenzialmente a *performance* negative concentrate su pochi di corsi di studio, in alcuni casi per ragioni, come si diceva, esogene, sono state già attuate azioni correttive.

Nel Senato Accademico del 22 dicembre 2016, per contrastare in particolare il calo delle matricole nel corso di studio in Scienze e Tecnologie per la Conservazione delle Foreste, della Natura e dell'Ambiente, è stato costituito un tavolo di coordinamento permanente per la riprogettazione del citato corso, coinvolgendo i Dipartimenti interessati, e affidando alla Commissione il compito di formulare proposte sia sul percorso triennale sia in merito al contesto complessivo dei corsi di ambito forestale, interagendo con gli Organi di Governo e con le strutture didattiche.

Complessivamente dal 2013 il numero di iscritti è complessivamente aumentato del 13,07%, con una crescita graduale che chiama in causa diverse ragioni: qualità della didattica,

soddisfazione degli studenti per localizzazione e servizi, attenzione allo studente, rapporti eccellenti con le scuole, maggiore efficacia dell'azione promozionale, coesione e compattezza sul fronte accademico rispetto all'immagine dell'Ateneo.

L'Ateneo, come già evidenziato nel paragrafo 1.3, ha ottenuto l'accreditamento periodico ANVUR. La CEV dell'ANVUR ha rilevato come *“sul versante della didattica, in particolare, a parte l'applicazione del sistema AVA, le linee guida proposte dal Rettore e deliberate dagli Organi di Governo sono state costantemente finalizzate al miglioramento della qualità attraverso la razionalizzazione dei corsi ed il rafforzamento della capacità attrattiva dei percorsi formativi, con particolare attenzione ai rapporti con le scuole e con le imprese, ed avendo sempre come punto di riferimento il rapporto con gli studenti. Coerentemente con l'obiettivo della qualità, sempre sul versante della didattica, l'Ateneo già da due anni dispone dei requisiti di docenza a regime (con riferimento ad un triennio) ed ha implementato un modello per la ripartizione premiale delle ore di didattica tra i corsi, al fine di rispettare il parametro della DID (previsto tra i requisiti di qualità per l'accreditamento dei corsi) e razionalizzare l'erogazione della didattica. La maggior parte delle decisioni degli Organi di Governo sono state orientate dalla qualità e dal merito e, per favorire e premiare lavoro e coinvolgimento delle strutture, l'Ateneo ha reso disponibile un fondo di 60.000 euro da ripartire in funzione dell'impegno e dei risultati. Anche sul fronte del reclutamento le risorse sono state ripartite con criteri premiali ed una quota non ripartita tra le strutture è stata destinata alla copertura dei SSD disciplinari carenti o poco coperti.”*

Sul piano dei rapporti con le scuole è proseguita l'azione politica tesa a rendere più salda la relazione, con una sorta di “ponte” virtuale, che lega in modo sempre più efficace la formazione scolastica con quella accademica.

È stato istituito nel corso del 2015 il *Labform*, Laboratorio per la formazione e l'aggiornamento degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, presieduto dal delegato per i TFA, Prof. Felice Grandinetti. Il Laboratorio si è connotato come struttura di riferimento in grado di mettere a sistema tutte le iniziative accademiche relative, nei diversi ambiti, alla formazione iniziale e permanente degli insegnanti della scuola secondaria di I e II grado. L'obiettivo prioritario, nella prima fase, è stato quello di lavorare in profondità sull'analisi delle competenze degli studenti in uscita dalla scuola superiore, in modo da organizzare azioni volte a prevenire le difficoltà rilevate nei primi anni dei percorsi formativi e a ridurre i tassi di ritardo e abbandono. A questo fine sono stati costituiti dei tavoli molto partecipati sulle diverse competenze. I gruppi tematici dei tavoli umanistico-letterario, scientifico, economico e linguistico hanno svolto attività di analisi, riflessione e valutazione dei saperi e delle conoscenze necessari a garantire la continuità didattica tra scuole superiori e corsi universitari. I quattro tavoli hanno analizzato e valutato le principali difficoltà incontrate dagli studenti nell'affrontare gli studi universitari, nonché i problemi connessi al raccordo tra scuole superiori ed Università ed hanno formulato alcune proposte in merito.

Il *Labform* è risultato vincitore, con il progetto PLS (Piano Lauree Scientifiche), del bando nazionale emesso dal Miur in attuazione del Decreto 976/2014 (noto come “fondo giovani”).

Il Laboratorio ha partecipato all'Istituzione del tavolo tecnico 'Inclusione' composto da AUSL-Viterbo, UAT Viterbo, CTS (Centro Territoriale di Supporto) Viterbo e dirigenti scolastici per lo studio, la progettazione e l'implementazione di azioni di sistema e di proposte formative nell'ambito dell'inclusione scolastica.

A testimoniare la qualità del lavoro, sul sito del USR Lazio è stata data comunicazione dell'attività *Labform*, tanto che sono pervenute sei domande di partecipazione da sedi scolastiche extra-provinciali del Lazio.

È stato avviato un gruppo di lavoro *Labform* anche presso la sede di Civitavecchia con la partecipazione degli istituti secondari e comprensivi dell'area costiera.

In sostanza il *Labform* ha saputo caratterizzarsi come punto di riferimento per le scuole del territorio, aprendo un fronte di collaborazione sino a poco tempo fa poco esplorato.

Sempre sul versante dei rapporti con le scuole, l'Ateneo ha partecipato in modo significativo all'attivazione e allo svolgimento dei corsi PAS e TFA in molte classi di insegnamento; i corsi hanno avuto complessivamente circa 720 iscritti, la quasi totalità dei quali ha concluso con successo le procedure di abilitazione. L'erogazione della didattica PAS e TFA ha visto il coinvolgimento di quasi tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, che hanno efficacemente lavorato in piena sinergia con le scuole, così da garantire percorsi di elevata qualità e di piena soddisfazione degli iscritti in coordinamento costante con gli altri Atenei del Lazio. È stata stipulata una convenzione con l'INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) di Firenze, dalla quale si attende un positivo riscontro anche in ambiti diversi da quelli strettamente connessi con i PAS e i TFA. Sono stati realizzati diversi corsi di preparazione e aggiornamento per gli insegnanti, in vari ambiti.

Sono state riavviate, sotto la guida del Delegato Prof.ssa Alba Graziano, le attività finalizzate al CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) e la conseguente formazione e certificazione delle competenze degli insegnanti; l'Ateneo ha partecipato con successo al bando MIUR, risultando vincitore di ben quattro progetti. Altri due progetti sono stati poi realizzati nel corso del 2016.

Sempre nell'ambito dei rapporti con le scuole, sono state ulteriormente rafforzate e sistematizzate le attività di orientamento e tutorato, con particolare riferimento agli studenti iscritti all'ultimo anno. L'attività, che prevede un forte coordinamento tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, è stata strutturata in tre fasi: una prima fase, generalmente nel periodo autunnale, nella quale alle scuole viene proposta una prima presentazione generale, da tenersi presso la scuola o presso l'Ateneo; una seconda fase, generalmente nel periodo invernale, nella quale, in base alle specifiche esigenze manifestate dalla scuola, viene svolta una attività più specifica e puntuale relativa alla presentazione e promozione dei singoli corsi di studio, composta da presentazioni, lezioni simulate, attività di laboratorio, sperimentali o *project work*, nella quale i Dipartimenti giocano un ruolo determinante; una terza fase, che parte più o meno da marzo e arriva sino alle soglie dell'inizio dell'anno accademico, nella quale, per via del crescente impegno didattico di scuole e studenti relativo all'avvicinarsi dell'esame di maturità, l'attività di orientamento si incentra prevalentemente sulla comunicazione, sulla promozione, sulla partecipazione agli eventi e sulla realizzazione dell'*Open day*, che in genere si svolge nella prima quindicina del mese di settembre. In quest'ultima fase risulta determinante il ruolo della comunicazione del *Labcom*, di cui si è dato già conto nel paragrafo 1.1.

I rapporti con le scuole sono estesi ora non solo a quelle tradizionalmente in rapporti con l'Ateneo, quali quelle della città e della provincia, ma anche a quelle delle province limitrofe, Roma *in primis*, con particolare attenzione all'area di Civitavecchia e del litorale, di Bracciano e della Tuscia romana, Terni, Grosseto, in particolare Pitigliano e Manciano, nonché alle aree a sud della Regione. In tutte queste aree ci sono comunque stati contatti con scuole e studenti. Sono state stipulate complessivamente 17 convenzioni con le scuole e 13 protocolli di intesa, sempre nell'intento di creare una relazione più solida e duratura, con innovative forme di collaborazione in diversi ambiti (orientamento e tirocini per gli studenti, formazione continua per gli insegnanti, TFA), comprese agevolazioni riservate al personale degli Istituti per l'iscrizione ai corsi universitari. Complessivamente in questi anni l'Ateneo ha organizzato con le scuole, per l'orientamento degli studenti, 81 incontri.

Sempre con riferimento ai rapporti con le scuole, con il coordinamento della Referente dott.ssa Alessandra Stefanoni, l'Ateneo, a partire dal 2016, ha collaborato con gli istituti superiori nella realizzazione dei progetti di "*Alternanza Scuola Lavoro*" (L. 13/7/2015 n. 107), mettendo a

disposizione il personale docente delle proprie strutture nonché laboratori, attrezzature, uffici e *spin-off* per la realizzazione di percorsi esperienziali in diversi ambiti. È stata creata sull'*home page* del sito di Ateneo, una sezione dedicata al progetto dove sono stati pubblicati i *format* con i progetti proposti dalle varie strutture didattiche, lo schema di convenzione e tutte le informazioni necessarie al riguardo, fornendo alle scuole un'ampia possibilità di scelta per la realizzazione di progetti coerenti con la tipologia degli studi. Complessivamente sino ad oggi sono stati realizzati otto progetti di alternanza con le scuole del territorio.

Sono state rafforzate anche le iniziative interne finalizzate alle azioni di orientamento e tutorato. L'Ateneo ha messo a disposizione risorse per finanziare sia azioni di tutorato tese al recupero e all'affiancamento degli studenti con difficoltà di apprendimento o carenze formative evidenziate dai test di accesso, sia attività di orientamento finalizzata a interventi e relazioni con le scuole. Particolarmente efficace e gradito risulta il coinvolgimento degli studenti iscritti alle lauree magistrali e dei dottorandi nelle attività di orientamento e tutorato rivolte agli studenti dei corsi di studio triennale; attività che si intende confermare e potenziare destinando ulteriori specifiche risorse.

Sempre nell'ambito della didattica, ma in stretto nesso con la ricerca, va evidenziato l'eccellente lavoro svolto nella progettazione e nell'implementazione del terzo livello della formazione, quello dei dottorati. L'Ateneo ha sette corsi di dottorato di ricerca attivi nell'anno accademico 2016-17 tutti accreditati dall'ANVUR e con una valutazione eccellente, che pone l'Ateneo al sesto posto nazionale. Va anche evidenziato il contributo fornito da gran parte dei Dipartimenti che hanno messo a disposizione borse di studio su fondi esterni, consentendo così, con il cofinanziamento dell'Ateneo, l'avvio di tutti i corsi.

Per il futuro occorre proseguire e rafforzare l'impegno sulla didattica: i risultati della didattica, e in particolare il numero di studenti iscritti regolari, arriverà a pesare sino al 40% nell'attribuzione del FFO (DM 635 del 8/8/16 sulla Programmazione Triennale), ma considerando solo la parte 'variabile' delle risorse il peso aumenta sino ad arrivare al 52%; dunque l'Ateneo non può farsi trovare impreparato ed è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

L'Ateneo dovrà perseguire con rigore la direzione già assunta, volta a una costante razionalizzazione e ottimizzazione dei percorsi esistenti, in particolare per i corsi di laurea magistrale, nell'ottica di una stretta sinergia interdipartimentale. La revisione e l'eventuale progettazione dei corsi di studio dovranno tenere conto in misura determinante dei risultati della didattica, in una dialettica proficua e costante di analisi, valutazione e costruzione dei percorsi formativi. Si dovrà mantenere e accentuare nella pianificazione delle politiche formative dell'Ateneo quella visione complessiva che, grazie al rafforzamento della collaborazione fra i Dipartimenti, conduca a rimuovere duplicazioni e sovrapposizioni in nome della qualità, della coerenza interna e dell'organizzazione di filiere formative complete e altamente qualificate. In questa direzione andrà ripreso il lavoro dei Tavoli interdipartimentali.

I due obiettivi prioritari restano quelli volti ad attrarre nuovi studenti e ad accrescere il numero degli studenti regolari ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni.

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, i quattro criteri largamente sperimentati e fatti propri dall'Ateneo – cioè attrattività, rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza, attenzione costante al margine DID, riprogettazione su base interdipartimentale – dovranno essere ripresi e decisamente posti alla base della progettazione dell'offerta formativa per i prossimi anni, in particolare con la costante ricerca di intese interdipartimentali volte alla razionalizzazione della didattica, che produrranno il duplice vantaggio del rafforzamento dei requisiti di docenza e della riduzione dell'uso dei contratti con un beneficio anche di natura finanziaria.

Allo stesso tempo è necessario proseguire in una azione innovatrice, affiancando ai corsi che rappresentano la tradizione accademica dell'Ateneo, in grado di esprimere meglio l'insieme dei saperi, delle competenze didattiche e di ricerca del corpo docente in servizio presso l'Università della Tuscia, nuove offerte in grado di generare capacità attrattiva, tenuto anche conto anche delle esigenze rappresentate dal mondo produttivo.

Dovrà essere consolidato e razionalizzato il rapporto con le altre Università della rete regionale; nel quadro regionale, andrà ottimizzato il ruolo delle sedi decentrate, Civitavecchia e Rieti, presso le quali sono già attivi complessivamente quattro corsi di studio, ponendo particolare attenzione alla sostenibilità economica e logistica delle sedi, all'efficacia dei corsi di studio e alla soddisfazione degli studenti.

Va proseguito e ulteriormente rafforzato l'impegno teso a migliorare i risultati dei processi formativi, con particolare attenzione alla riduzione dei ritardi e degli abbandoni, che incidono ancora negativamente sulle *performance* dell'Ateneo. Le azioni attuate hanno iniziato a dare qualche frutto, ma occorre insistere sulla strada avviata.

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 rilanciare la didattica attraverso l'uso di metodologie e strumenti didattici innovativi e prevedere l'attivazione di curriculum in lingua straniera.

Dal punto di vista dell'innovazione didattica va ripreso e completato, sotto la guida del Delegato Prof. Gino Roncaglia, il progetto finalizzato alla produzione, all'uso, alla distribuzione e al riuso di contenuti di apprendimento innovativi, anche in forma di *courseware* strutturato. La disponibilità di tali contenuti è considerata funzionale allo sviluppo di pratiche innovative che riducano il peso della tradizionale didattica trasmissiva (lezione frontale) a favore di forme di didattica collaborativa, laboratoriale, *blended* e *flipped*. Ciò dovrà favorire una migliore visibilità esterna della didattica di Ateneo anche in funzione dell'orientamento e della promozione in ingresso dei corsi. Si tratta di interventi necessari a mantenere elevata la qualità e la competitività della didattica dell'Ateneo, tenendo conto del fatto che ormai molti altri Atenei si stanno orientando sempre più decisamente a sviluppare forme di didattica a distanza al fianco delle tradizionali forme di erogazione della didattica.

L'Ateneo intende confermare la disponibilità di un incentivo economico, di entità variabile, destinato a tutti i docenti che parteciperanno al progetto e fornirà al riguardo un supporto in termini sia di formazione dei docenti partecipanti sia di sostegno tecnologico.

Sotto il profilo dell'attrattività internazionale, si è già fatto riferimento nel paragrafo 1.4, agli interventi relativi alla didattica, e ad esso si rimanda.

Saranno necessari a breve anche interventi strutturati sulle aule e sulle attrezzature didattiche, a cui si farà riferimento nel successivo paragrafo 2.5. L'impegno e lo sforzo per accrescere immatricolati e iscritti, che sta portando ottimi risultati, deve essere ora affiancato da un medesimo sforzo finalizzato a rendere le strutture adeguate e accoglienti, in previsione anche di un incremento del numero di studenti che frequentano i corsi.

Relativamente ai rapporti con le scuole, si intende rafforzare sempre più il solido legame già esistente, sia attraverso le attività di orientamento rivolte direttamente agli studenti, estese anche a quelli del quarto anno di corso e degli anni precedenti, sia attraverso quelle realizzate dal *Labform*. Da questo punto di vista si prevede di organizzare corsi per insegnanti, anche in previsione dei futuri concorsi, fruendo dei positivi ritorni e della reputazione acquisita con le attività già svolte per le scuole, anche in modalità *e-learning* e *workshop* integrati per la condivisione degli approcci metodologici all'insegnamento. Sarà proseguito in profondità il lavoro avviato sulle competenze in uscita degli studenti delle scuole superiori.

Sempre più si intende caratterizzare il *Labform* come punto di riferimento per le scuole e di snodo per le politiche destinate alla formazione degli insegnanti, ipotizzando anche il consolidamento del Laboratorio in un ufficio che operi da 'collettore' ed ottimizzatore delle proposte dell'Ateneo rivolte a dirigenti e insegnanti scolastici.

Si lavorerà sulla progettazione di ulteriori percorsi CLIL, sempre in stretta collaborazione con il sistema delle scuole.

Per quanto riguarda l'Alternanza Scuola Lavoro, si intende rafforzare la collaborazione con gli istituti già in convenzione proponendo loro percorsi formativi alternativi a quelli del 2016, coinvolgendo anche altre strutture dell'Ateneo, e ampliare ulteriormente il bacino di utenza di riferimento.

Per quanto riguarda le attività di promozione e comunicazione connesse alla didattica, si è già fatto cenno alle iniziative in cantiere nel paragrafo 1.1 e ad esso si rimanda.

2.2. RICERCA

Sulla ricerca sono stati raggiunti molti e importanti risultati che hanno generato un impatto diretto sulle *performance* economiche e finanziarie dell'Ateneo.

Innanzitutto si è concluso nel 2017 il processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR) e sono stati pubblicati i risultati. La valutazione dei risultati ottenuti dall'Ateneo è sicuramente positiva.

Dall'analisi comparata delle numerose tabelle rese disponibili nei diversi rapporti e dalla correlata *performance* positiva dell'Ateneo derivante dall'assegnazione delle risorse premiali nell'ambito del FFO 2016 emerge una chiara situazione di miglioramento complessivo delle prestazioni della nostra Università. Il risultato positivo della VQR ha prodotto un incremento delle risorse per l'Ateneo rispetto a quanto previsto in sede di bilancio di previsione.

Il risultato positivo così ottenuto è frutto di prestazioni dei ricercatori e delle strutture diverse tra loro, ma comunque quasi tutte accomunate da un generale miglioramento rispetto alla VQR 2004-2010, sebbene la diversità della 'metrica' utilizzata rende non agevoli le comparazioni dirette. Va considerata anche positivamente la scelta dell'Ateneo di dotarsi di un meccanismo di prevalutazione strutturato, frutto del lavoro di una specifica commissione coordinata dalla prorettrice prof.ssa Fausto, che ha sicuramente favorito la selezione dei prodotti migliori nella fase di caricamento delle pubblicazioni.

Tutte le aree scientifiche dell'Ateneo hanno ottenuto posizioni buone o discrete nelle diverse classifiche. Al di là dell'eccellenza, siamo in presenza di una elevata *performance* complessiva dell'Ateneo, che poi genera conseguenti e correlate ricadute finanziarie attraverso la quota premiale del FFO. L'Ateneo non è collocato, per nessuna delle 16 aree, nell'ultimo quartile della distribuzione, come avviene solo per altri 6 Atenei in Italia: Bologna, Milano, Padova, Piemonte Orientale, Luiss, Bocconi, gli ultimi due peraltro concentrati quasi esclusivamente in poche determinate aree.

Si tratta di un risultato eccellente che equipara le prestazioni dell'Ateneo a quelle di altre Università eccellenti di antiche tradizioni e di grande storia e dimostra nuovamente quanto sia importante, ai fini della *performance* complessiva, l'innalzamento della qualità media della ricerca. Dimostra anche lo sforzo di miglioramento prodotto da alcune aree che nel precedente esercizio di valutazione risultavano tra le ultime in Italia ed è anche il risultato delle politiche di Ateneo incentrate sulla premialità e sull'incentivazione, riconosciute anche nella relazione finale dell'ANVUR per l'accreditamento periodico come prassi eccellente: *"l'Ateneo ha definito una chiara strategia sulla ricerca con obiettivi definiti ed ha tenuto conto dei propri punti di forza e di debolezza e del contesto accademico e sociale con particolare attenzione a mantenere la*

specificità e l'eccellenza nell'ambito della ricerca forestale, pur sostenendo altre aree meno sviluppate, mettendo in atto una programmazione anche in termini di risorse umane e di bilancio, in coerenza con tali linee. Le scelte in merito alla composizione del SA e della CRA assicurano la trasparenza e la partecipazione interna mentre la pubblicazione sul portale di Ateneo di tutti i documenti di programmazione e consuntivi, dei verbali del CdA e della CRA e le relazioni del Rettore e degli organi di governo assicurano un elevato livello di trasparenza anche nei confronti degli stakeholder.”

Va anche ricordato che buona parte del periodo della valutazione coincide con il precedente periodo di gestione rettorale, al quale va riconosciuto ampio merito.

Anche sul reclutamento l'Ateneo ha ottenuto, se comparato con le altre Università, eccellenti *performance*; ciò dimostra come il reclutamento, e soprattutto quello di 'livello', sia uno strumento fondamentale per il miglioramento della qualità della ricerca e rappresenti un momento di grandissima rilevanza strategica nelle politiche di Ateneo e in quelle dipartimentali.

I risultati della VQR e quelli collegati al reclutamento sono di grandissima importanza, in quanto vi è una stretta relazione tra risultati della ricerca e *performance* dell'Ateneo, per via del peso crescente assegnato alla ricerca nell'ambito della quota premiale attribuita alle Università dal MIUR all'interno del finanziamento ordinario complessivo (D.M. 6/7/2016 - n.552, D.M. 8/8/2016 - n.635 e D.M. 29/12/2016 - n.998). Tra le voci di riferimento del finanziamento statale delle Università è inserita una quota premiale, crescente dal 2016 al 2018 sino a un massimo del 24% dell'ammontare totale del finanziamento, costituita per il 60% dai risultati della ricerca (VQR) e per il 20% dalla valutazione delle politiche di reclutamento. Se si considera solamente la parte di risorse assegnata su base variabile alle Università, escludendo cioè la quota base, la valutazione della ricerca e delle politiche del reclutamento peserà nel triennio 2016-2018 circa il 40%, mentre il restante 60% sarà ripartito con il metodo del costo *standard*.

La Commissione Ricerca, sotto la guida del suo Coordinatore, Prof. Salvatore Cannistraro, ha fornito diversi contributi alle politiche della ricerca, formulando proposte per la distribuzione di fondi destinati alla ricerca e esprimendo pareri su *spin-off* e brevetti; in particolare, su sollecitazione del Rettore, è stata chiamata a completare e definire una mappatura della ricerca, con la duplice finalità di migliorare la capacità dell'Ateneo di finalizzare gli investimenti in modo coerente e adeguato coinvolgendo tutto il personale di ricerca e al contempo realizzare una più efficace comunicazione esterna con gli *stakeholder* valorizzando i punti di forza dell'Ateneo.

Un primo documento che definisce una mappatura delle ricerche qualificate dell'Ateneo è stato completato dalla Commissione negli ultimi mesi e discusso negli Organi di Governo, e rappresenta un importante passo per definire un quadro complessivo della ricerca di Ateneo che tiene conto di tutte le attività sviluppate e realizzate nel corso degli anni nonché delle relative interazioni.

Si intravede un disegno complessivo ed uno sforzo significativo per avviare un percorso condiviso con le strutture dipartimentali al fine di ottenere un documento che presenti una visione di insieme dell'Ateneo per quanto riguarda lo stato della ricerca ancora più incisivo sotto il profilo strategico e progettuale.

Sotto questo profilo è risultato importante anche lo sforzo prodotto, da Dipartimenti e Amministrazione, con il coordinamento del Presidio Qualità, per la stesura delle schede SUA-RD per la descrizione e l'analisi della ricerca dipartimentale, anche funzionale alla realizzazione di un sistema della ricerca di Ateneo che possa rendere evidenti le aree di eccellenza e quelle di sviluppo, anche con finalità di diffusione all'esterno dei risultati della ricerca.

Trattandosi di uno strumento essenzialmente nuovo, nell'ambito del modello AVA e del Sistema Qualità, i risultati sono complessivamente positivi.

Sono stati messi a disposizione dall'Ateneo, dopo diversi anni, fondi per la ricerca scientifica, sia per il 2015 che per il 2016. Per il 2015, su proposta della Commissione Ricerca, sono stati destinati ai ricercatori attivi secondo criteri meritocratici. Il fondo, di 60.000 euro, è stato ripartito in due quote: la prima, di 50.000 euro, da suddividere tra i Dipartimenti secondo i criteri della VQR e destinata a tutti i ricercatori attivi con una produttività scientifica costante testimoniata da almeno 6 pubblicazioni nell'ultimo quinquennio (2010-2014); la seconda, pari a 10.000 euro, destinata a due progetti di ricerca, uno della macroarea scientifico-tecnologica e uno della macroarea umanistico-sociale, selezionati tramite referaggio esterno all'Ateneo, sulla base di criteri di valutazione stabiliti *ex-ante*.

Si tratta di un impegno importante, non solo sotto il profilo dell'impegno finanziario dell'Ateneo, in quanto attuato in una situazione di generale contrazione delle spese, ma soprattutto dal punto di vista del messaggio politico teso a stimolare la ricerca di base, per la quale è più difficile ottenere risorse attraverso linee di finanziamento europee, regionali o private, che sempre più tendono invece a valorizzare la ricerca applicata.

Un'altra importante forma di contribuzione alla ricerca riguarda i dottorati di ricerca e gli assegni di ricerca.

Dei dottorati si è già accennato nel paragrafo 2.1 sulla didattica. Per gli assegni, l'Ateneo ha cofinanziato, con modalità diverse, utilizzando anche criteri di merito, il rinnovo e i nuovi assegni di ricerca, accogliendo in larga parte le proposte della Commissione Ricerca.

Occorre poi rammentare ancora come la ricerca giochi un ruolo fondamentale nelle politiche premiali di distribuzione delle risorse dell'Ateneo, sia con riferimento al reclutamento del personale, sia per quanto riguarda l'assegnazione del budget alle strutture.

La distribuzione delle risorse, in occasione della visita di accreditamento dell'ANVUR, è stata valutata come prassi eccellente, in quanto *"l'Ateneo indica con precisione e in modo trasparente criteri e modalità di attribuzione delle risorse sia finanziarie sia in termini di spazio e di personale tecnico scientifico a sostegno della ricerca. Sono previsti criteri premiali basati sulla valutazione dei risultati della ricerca definiti dalla VQR e dalla SUA-RD ma anche da iniziative interne quale la mappatura della ricerca e l'aggiornamento delle valutazioni secondo i criteri della VQR. L'Ateneo nell'attribuire le risorse premia l'eccellenza e la capacità di autofinanziamento attraverso risorse esterne in particolare per quanto riguarda i criteri di attribuzione delle borse di dottorato e gli assegni di ricerca, ma sostiene anche il prosieguo dell'attività di 'ricercatori attivi' con meno finanziamenti al fine di promuovere il miglioramento dei gruppi di ricerca finora meno competitivi o di aree che più difficilmente accedono a finanziamenti esterni."*

Sono stati intensificati i rapporti istituzionali con la Commissione Europea, la Regione Lazio e altri enti di ricerca di importanza nazionale, come delineato nel paragrafo 1.4.

In questa sede vanno anche citate la convenzione stipulata con il CNR per l'apertura di una sede presso l'Ateneo e il rinnovo della convenzione con APRE, nell'ambito di un nuovo servizio, articolato e personalizzato in funzione delle esigenze di ricerca dell'Ateneo, chiaramente definite in un incontro con i vertici dell'Ateneo e la presenza di tutti i Dipartimenti, e finalizzato a mirare meglio e più in profondità le opportunità offerte dai bandi europei.

Tre progetti di ricerca, che hanno coinvolto quattro Dipartimenti, sono risultati vincitori di bandi relativi ai "Progetti di ricerca presentati da Università e Centri di ricerca - LR 13/2008", per un valore complessivo di circa 600.000 euro. Si tratta di un risultato eccellente, fortemente supportato dall'Ateneo, che ha visto premiate le idee innovative e la qualità della ricerca svolta dalle strutture dell'Università.

L'Ateneo ha partecipato a numerosi bandi regionali e statali per progetti di ricerca e alle *call for proposal* della Regione Lazio, in collaborazione con molte aziende del territorio.

Nell'ambito dell'agricoltura, nel corso del 2016 è stato perfezionato l'accordo di programma con MIUR e CREA per l'esecuzione del progetto "Nazareno Strampelli", di cui si è già fatto cenno nel paragrafo 1.6, per la ricerca e l'innovazione nella filiera olivicola-olearia, approvato dal CIPE nel 2015. Si tratta di un progetto del valore complessivo di tre milioni di euro, di durata triennale, di grande valore scientifico e culturale sia a livello nazionale, in quanto individua un Centro di Eccellenza in grado di divenire il punto di riferimento per la ricerca nell'ambito olivicolo-oleario, che a livello regionale, con una potenziale incidenza positiva sull'attrattività dell'area reatina, dove l'Ateneo ha una sede decentrata.

Relativamente al bando PRIN 2012, di cui al D.M. n. 957 del 28.12.2012, a seguito dell'espletamento delle valutazioni complessive, sono stati ammessi a finanziamento 4 progetti di ricerca, di cui 2 con Coordinatore nazionale, per un importo totale pari a € 355.427.

Con riguardo al bando PRIN 2015, di cui al D.D. n. 2488 del 24.02.2015, sono stati ammessi a finanziamento 14 progetti di ricerca, di cui 4 con Coordinatore nazionale per un importo complessivo pari a € 1.029.028.

È proseguita l'attività di valorizzazione dei risultati della ricerca. Per quanto riguarda gli *spin-off*, sono state costituite dall'inizio del mandato rettorale 5 società e complessivamente i risultati sono positivi, pur con sfumature diverse. Gli *spin-off* confermano un buon funzionamento e solidità della gestione operativa tipica. Particolarmente degno di nota è lo *spin-off* Spin8, che non solo ha ottenuto risultati lusinghieri in termini di apprezzamento complessivo conseguente alla partecipazione a mostre e fiere, ma ha ricevuto una valutazione ancora più lusinghiera dal mercato, visto che un investitore privato ha ritenuto di compiere un investimento molto importante nel capitale sociale, che ha portato a un incremento complessivo rilevante del valore della società.

Sono in corso di espletamento le procedure amministrative per la costituzione di una nuova società CLAST – *Cultural LandScape Technologies Srl*.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 28.11.2016, ha autorizzato l'attivazione dello *spin-off* Arcadia Srl nella tipologia di 'spin-off approvato'.

È stato inoltre attuato un processo di analisi e razionalizzazione complessivo, sotto la guida della Referente Dott.ssa Michela Piccarozzi, per via anche della necessità di adeguarsi alla nuova normativa vigente in tema di partecipazioni societarie delle pubbliche amministrazioni.

Sono stati rafforzati il supporto ai brevetti e la promozione dell'opportunità di valorizzare i risultati della ricerca; sono stati registrati due brevetti ed è stata realizzata una cessione di sfruttamento del marchio. Sulle attività oggetto dei brevetti è stata compiuta, con il supporto degli uffici e di personale qualificato, una intensa attività di promozione commerciale e di ricerca di *partner* che sta portando a buoni risultati in termini di immagine e promozione dei risultati della ricerca.

Dal 2013 sono state depositate tre varietà vegetali e un brevetto.

In particolare, nel 2015 è stata depositata presso l'Ufficio Comunitario Europeo per le varietà vegetali (CPVO) una domanda per una nuova varietà di mela: *Malus domestica* del gruppo *Red Passion*, il cui diritto allo sfruttamento è stato ceduto all'Ateneo dal costituente prof. Rosario Muleo; in questo momento presso il *Central Institute for Supervising Testing in Agriculture National Plant Variety Office (UKZUZ)*, con sede a Brno (Repubblica Ceca), sono in corso i test che ne accerteranno la distinzione, l'uniformità e la stabilità così come previsto dalla sperimentazione della durata di 4 anni.

Sempre nel 2015 sono state inoltre depositate presso il suddetto CPVO, due domande di privativa comunitaria per le seguenti nuove varietà di pomodoro: 'Solenero' (domanda n. 0315/2015) e 'Solenero mini' (domanda n. 0314/2015). È stato sottoscritto in data 17.07.2015

l'*addendum* al contratto di licenza d'uso del marchio 'Sunblack' stipulato il 28 marzo 2014 tra la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'Ortofruttifero di San Giuliano Terme (PI).

Nel 2016 è stata depositata la domanda di brevetto dal titolo 'Disidratatore dinamico per ortofrutticoli basato su tecnologia IoT (*Internet of Things*)' del Prof. Riccardo Massantini, del Dott. Roberto Moscetti e del dott. Flavio Raponi.

È in corso di deposito la domanda di brevetto dal titolo '*Dispositivo indossabile per il riconoscimento dell'infrazione di sospensione e dell'infrazione di sbloccaggio durante la marcia sportiva*', inventore il Dott. Stefano Rossi, in comproprietà con Sapienza (75%); è, inoltre, in corso di deposito presso il suddetto CPVO, la terza linea di pomodoro nero denominato '*Solenero CHERRY*'.

È stata effettuata una azione di rilancio del Centro Grandi Attrezzature, che ha ricevuto l'assegnazione di circa 60.000 euro, come incentivo per riavviare le attività, per spese di manutenzione e rafforzamento delle attrezzature di ricerca. Al di là dell'impegno finanziario, si tratta di un intervento volto a favorire la manutenzione e l'acquisto di attrezzature funzionali ai programmi di ricerca e alle attività di servizio svolte dai Dipartimenti e dal personale di ricerca, con l'obiettivo da un lato di stimolare l'utilizzo delle attrezzature del Centro, che dovrebbe così realmente divenire un centro di eccellenza per la ricerca e per i servizi forniti ai ricercatori, e dall'altro di tutelare il patrimonio dell'Ateneo.

Il Centro ha attuato una politica tesa al recupero di alcuni strumenti localizzati in vari laboratori dell'Ateneo e ne ha acquisiti di nuovi, per svolgere al meglio la funzione di Centro in grado di erogare servizi tecnologici di alto livello rivolti all'interno e all'esterno.

È stato stipulato un importante accordo con l'ITS per "*Nuove tecnologie per il Made in Italy nel comparto agroalimentare*" e per "*Nuove tecnologie per il Made in Italy nel comparto servizi alle imprese*" che, a fronte della concessione di alcuni spazi, ha consentito l'acquisizione di macchinari evoluti e sofisticate attrezzature di uso prevalentemente nel settore agro-alimentare, in modo da rafforzare la ricerca di qualità che l'Ateneo svolge in questo settore. In particolare su questo ultimo punto è in corso l'allestimento di un laboratorio nel settore AGRO-ALIMENTARE interamente finanziato dall'ITS che permetterà di sviluppare nuovi progetti nazionali e internazionali e, in particolare, è già stata siglata una lettera di intenti con la multinazionale *Cilena Granotec* per una collaborazione sul settore Agro-alimentare.

Il Centro Grandi Attrezzature ha una frequenza media di circa 400 presenze annue tra ricercatori, personale docente, studenti di primo e secondo livello, borsisti, dottorandi ecc. In particolare i laboratori della sezione di microscopia elettronica sono frequentati da 30 Studenti provenienti dai diversi corsi di laurea per lo svolgimento di tesi di primo e secondo livello e per *stage* formativi e da 4 dottorandi di ricerca. Inoltre, la sezione di microscopia elettronica del CGA ha tenuto numerose attività di orientamento a molte classi di studenti della scuola superiore. Presso il Centro si effettuano periodicamente esercitazioni per gli studenti della Toscana e in particolare per i corsi di Biologia Marina, di Scienze Biologiche e di Tecnologie Alimentari (circa 40 studenti per esercitazione distribuiti in più giornate). Oltre alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca, il CGA ha attivato alcuni servizi di analisi a pagamento per utenti interni all'Ateneo o esterni ed in particolare: servizio di analisi di spettrometria di massa; servizio di microscopia confocale e servizio di microscopia elettronica. Altri servizi sono invece in corso di attivazione; tra questi a breve verrà attivato un servizio di gas cromatografia e di HPLC massa. Inoltre, il CGA è attualmente coinvolto nei seguenti attività scientifiche: Progetto congiunto clinico-scientifico ASL VT – CGA dal titolo: "*Approccio integrato e multidisciplinare alla diagnosi precoce del decadimento cognitivo lieve nelle patologie neurologiche*"; sviluppo della collaborazione nelle attività di ricerca e di formazione con l'Istituto tecnico superiore (ITS) per la

messa a punto di nuove tecnologie per il “*Made in Italy*” nel comparto agroalimentare e per il servizio alle imprese.

Il CGA è anche membro del C.H.I.CO. (*Cluster of Health, Innovation and Community*) destinato a favorire i rapporti tra le imprese e il mondo universitario.

Grazie alla tipologia e alla qualità delle attrezzature e dei servizi offerti all'interno e all'esterno, il Centro nel tempo dovrà autofinanziare le attività di manutenzione e il rinnovo delle attrezzature nonché sviluppare ulteriori attività di ricerca e di servizio.

Sono stati effettuati interventi anche per assicurare il funzionamento efficace delle strutture dell'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale, presso la quale si svolgono numerose esercitazioni in campo aperto ed attività di ricerca.

Degli interventi sugli spazi per le attività di ricerca, sui laboratori e sull'Azienda Agraria si dirà al paragrafo 2.5.

Per quanto riguarda gli strumenti funzionali alla ricerca ed in particolare le strutture bibliotecarie, è proseguito un processo di razionalizzazione teso a rendere più efficiente e funzionale il servizio. Visto che le assegnazioni di bilancio sono risultate insufficienti alla copertura delle spese previste dai Poli, pur essendo stati utilizzati i medesimi criteri applicati per gli altri centri di spesa, sono state stanziare risorse finalizzate ad assicurare comunque continuità nell'utilizzo delle principali banche dati di editoria elettronica, con uno specifico vincolo di destinazione sulle risorse assegnate e la definizione di alcune priorità.

È stata deliberata l'unificazione del Polo bibliotecario umanistico-sociale nella sede di Santa Maria in Gradi. La prospettiva di unificazione di tutte le sedi delle biblioteche afferenti al Polo umanistico presenta diversi aspetti positivi. Si tratta di una soluzione attuata in molte Università italiane e straniere poiché garantisce il contenimento dei costi e al tempo stesso servizi migliori e innovativi per l'utenza. L'accentramento favorisce, inoltre, una maggiore integrazione tra gli studenti dei diversi Dipartimenti; dà al Polo una più forte identità, maggiore visibilità e solide opportunità di collaborazione con le istituzioni culturali del territorio; consente di estendere l'apertura all'utenza a tutto il pomeriggio e la sera nonché il sabato e la domenica accogliendo così le ricorrenti richieste ricevute dagli studenti in questa direzione negli anni; produce un abbattimento dei costi di gestione e garantisce una razionalizzazione del personale; consente una catalogazione del materiale non ancora inventariato e un incremento delle risorse bibliografiche; favorisce la creazione di un vero e proprio polo culturale; fornisce nuove opportunità di collaborazione agli studenti. Al fine di non creare disagi all'utenza, sarà attivato un centro di prestito che digitalmente raccolga le richieste, registri i movimenti e invii i materiali alle singole sedi in giornata, attraverso i servizi di recapito della posta interna. Alcuni servizi essenziali saranno comunque mantenuti presso gli attuali spazi.

Per il futuro si intende attuare una politica della ricerca in grado, partendo dalla situazione attuale e utilizzando meccanismi efficaci e con un ampio coinvolgimento di strutture e ricercatori, di elevare le prestazioni complessive, valorizzando le eccellenze ma al tempo stesso aumentando la qualità media della ricerca, aiutando coloro che, per varie ragioni, sono rimasti indietro, ma hanno idee, capacità e volontà di impegnarsi.

Si tratta, dunque, evitando inutili contrapposizioni e sterili competizioni, di proseguire in un percorso che ha già avuto apprezzamenti esterni e riscontri positivi, senza andare in cerca del migliore e del peggiore, sia tra le strutture che tra i ricercatori, ma individuando strumenti che consentano a coloro che oggi rappresentano le eccellenze di consolidare la loro posizione ed agli altri di crescere, nel supremo interesse del miglioramento complessivo dell'Istituzione.

Per quanto riguarda il miglioramento delle *performance* di ricerca si intende rafforzare cinque linee di intervento, tutte egualmente caratterizzate da premialità e incentivazione, con l'obiettivo principale di coinvolgere tutte le strutture, a cascata, in queste logiche:

- i. previsione nei regolamenti di Ateneo di specifiche misure a tutela della qualità della ricerca. In particolare, si potrebbe prevedere all'interno del Regolamento per le classi e scatti stipendiali disposizioni volte ad agganciare la valutazione all'obiettivo politico di 'innalzare' la qualità media della produzione scientifica;
- ii. nella fase di ripartizione dei punti organico, a livello dipartimentale si potrebbero utilizzare, come già avviene a livello di Ateneo, meccanismi di valutazione della ricerca premiali;
- iii. nella fase di ripartizione del *budget*, si potrebbero introdurre ulteriori criteri di incentivazione e premialità della ricerca sulla base dei risultati della VQR, ma raccomandando l'adozione di criteri altrettanto premiali anche alle strutture;
- iv. si potrebbe infine rafforzare il sistema di incentivazioni per la distribuzione di risorse che abbiano l'obiettivo di sollecitare i ricercatori alla pubblicazione di articoli su riviste qualificate e di monografie, in modo da stimolare il miglioramento in vista del prossimo esercizio di valutazione;
- v. nella fase di ripartizione delle risorse per assegni e dottorati di ricerca, si potrebbero rafforzare meccanismi di valutazione della ricerca premiali.

Sarà necessario prestare grande attenzione alla prossima scadenza relativa al bando VQR, per la quale l'Ateneo non si farà trovare impreparato, utilizzando tutti i possibili strumenti di ausilio all'Amministrazione nonché alle strutture per l'individuazione dei migliori prodotti da sottoporre alla valutazione.

È imprescindibile poi dare un ulteriore impulso alla mappatura e alla diffusione dei risultati della ricerca. Per quanto riguarda il documento di sintesi delle ricerche qualificate, sarebbe opportuna una seconda fase di lavoro che entri più in profondità sui singoli temi di ricerca, anche attraverso un maggiore raccordo con le schede SUA-RD dei Dipartimenti, per individuare le eccellenze e i punti di forza, e fornire un maggiore supporto sia alle strutture sia all'Ateneo nell'allocazione delle risorse e nelle politiche di premialità, incentivazione e trasferimento tecnologico.

Inoltre, potrebbe essere opportuno realizzare una versione più agile e dinamica del documento con finalità puramente di comunicazione, anche utilizzando specifiche competenze. Sempre più spesso, durante incontri con autorità e istituzioni internazionali, nazionali e regionali, viene richiesta una presentazione dell'Ateneo che metta in evidenza le peculiarità della nostra ricerca.

Ciò è tanto più rilevante alla luce dell'esigenza di coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei, in particolare *Horizon 2020*, e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza.

Occorre prevedere, sotto la guida del Presidio Qualità, un aggiornamento delle procedure relative alla compilazione della SUA-RD, che non dovrà costituire un mero adempimento formale caratterizzato da una elencazione statica delle attività di ricerca e delle strutture ad essa preposta, ma uno strumento utile sia all'Ateneo che all'utente al pari di quanto è già sviluppato tramite la SUA-CdS per l'offerta didattica. La scheda SUA-RD, integrata con il documento sulle ricerche qualificate, dovrebbe offrire un quadro esaustivo delle competenze di ricerca dell'Ateneo per facilitare l'interazione con gli *stakeholder* e con le comunità scientifiche nazionali e internazionali. Allo stesso tempo dovrebbe fornire un monitoraggio quantitativo della qualità della ricerca utile a strutturare azioni di miglioramento.

Va ulteriormente migliorata l'attività di supporto sulle modalità e sugli strumenti di supporto alla ricerca, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership*. Sotto questo profilo, al di là della rete istituzionale alla quale l'Ateneo si è ormai

saldamente collegato, occorre stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra; le attività andranno anche supportate da uno *staff* di lavoro 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, rendicontazione) e che vedrà coinvolto, con un criterio di competenza, personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Andranno rafforzati e razionalizzati i rapporti con i PVS, come già delineato nel paragrafo 1.4.

Andrà potenziato ulteriormente il Centro Grandi Attrezzature, in modo che diventi realmente un punto di eccellenza per la ricerca nazionale e internazionale, realizzando gli interventi necessari anche attraverso accordi con enti e imprese. Sotto questo profilo, una volta completata l'acquisizione delle nuove attrezzature e dei macchinari, frutto del già citato accordo convenzionale con gli ITS, il Centro dovrà sempre più distinguersi per la qualità, la peculiarità e l'accuratezza delle analisi, diventando un volano di sviluppo per le attività di servizio e per la ricerca di base e applicata.

Andranno attuati i pianificati lavori per il miglioramento strutturale dell'Azienda Agraria, di cui si parlerà con più particolari nel paragrafo 2.5, che potrà portare importanti ricadute anche sulla ricerca.

Si intende anche, acquisendo adeguate risorse esterne, rafforzare le potenzialità di ricerca, di base e applicata, del Centro Ittiologico Sperimentale presso le Saline di Tarquinia, attraverso un sostanziale miglioramento del contesto ambientale e strutturale.

Si dovrà completare la deliberata riorganizzazione del sistema bibliotecario, con l'unificazione e il trasferimento del Polo umanistico presso Santa Maria in Gradi.

Andrà assicurato nuovo impulso alla progettazione e costituzione di *spin-off*; sotto questo profilo si intende attuare un importante progetto di incubazione e assistenza, tecnica, finanziaria, logistica e relazionale ai progetti di impresa. Gli *spin-off* potranno essere coinvolti nei percorsi di formazione con le scuole (es. progetti Alternanza Scuola Lavoro), nell'ambito dei corsi di studio (triennali e soprattutto magistrali) e nelle giornate di Ateneo con seminari informativi su ricerca e applicazione imprenditoriale dei risultati raggiunti. Andranno anche maggiormente pubblicizzati i risultati raggiunti dalle varie società anche attraverso il sito di Ateneo ed organizzate giornate divulgative per attrarre l'interesse di potenziali investitori.

Va, infine, avviato il percorso di accreditamento e certificazione dei laboratori di ricerca, sinora ritardato perché le risorse, sia umane sia finanziarie, sono state impegnate più del previsto nella razionalizzazione di spazi e laboratori conseguente alla riorganizzazione degli spazi di Ateneo, di cui si farà cenno più diffusamente nel paragrafo 2.5.

2.3. SERVIZI PER GLI STUDENTI

L'Ateneo ha prestato grande attenzione al rafforzamento e al miglioramento di tutti i servizi per gli studenti, che rappresentano il fulcro delle politiche dell'Ateneo. Il ruolo degli studenti è stato già ampiamente delineato nel paragrafo 1.6.

L'erogazione di servizi agli studenti si inquadra anche nell'ambito della cosiddetta Terza Missione, che vede ormai l'Ateneo impegnato in una unica filiera integrata dalla scuola al lavoro.

Delle attività svolte nell'ambito dell'orientamento in entrata si è già ampiamente dissertato nel paragrafo 2.1 dedicato alla didattica.

Sono state attuate politiche di incentivazione e premialità sul fronte delle tasse per stimolare le iscrizioni e per venire incontro alle esigenze delle famiglie in questo momento non semplice. In particolare, è stato introdotto un regime di agevolazioni per le famiglie con più figli

iscritti all'Ateneo, per premiare il merito e per favorire l'iscrizione alle lauree magistrali del nostro Ateneo, in particolare degli studenti stranieri.

Sono stati attuati numerosi interventi, già descritti nel paragrafo 1.5 e incentrati sul miglioramento delle funzionalità del Portale dello Studente, che di fatto consentono allo studente di ottenere interamente *on line* tutti i servizi connessi alla didattica, compresi i materiali didattici, e quelli connessi alla posizione amministrativa.

Sono state ulteriormente rafforzate le fondamentali attività di preparazione e orientamento al lavoro. A parte le numerose attività curriculari, anche di natura interdipartimentale, svolte a contatto con enti e imprese durante il percorso formativo, sono stati organizzati numerosi seminari di preparazione all'ingresso nel mondo del lavoro e numerose giornate di *matching* tra imprese e laureati (*Career Day e Testimonial Day*). Al recente *Testimonial day* del 11 maggio scorso hanno partecipato n. 65 aziende, 34 relatori e n. 332 studenti e laureati.

Sono stati attivati 50 tirocini *post-lauream*, finanziati dall'Ateneo, 20 percorsi di inserimento lavorativo e 2 contratti di alto apprendistato. Quest'ultimo è uno strumento di inserimento nel lavoro particolarmente innovativo che prevede agevolazioni per l'impresa a fronte del finanziamento di un rapporto di lavoro parallelo a un percorso di alta formazione (laurea magistrale o dottorato di ricerca): al termine del periodo, lo studente consegue il titolo di studio e deve essere assunto a tempo indeterminato dall'impresa.

Sempre con le finalità di orientamento al lavoro è stata stipulata una importante convenzione con Laziodisu che ha portato, presso l'Ateneo, all'apertura di uno spazio denominato 'Porta Futuro' in un'area dedicata all'accoglienza degli studenti per attività di ascolto e consulenza, a eventi, seminari e incontri con le imprese. Il sistema integrato di servizi "Porta Futuro *University - Tuscia*" si pone l'obiettivo di sviluppare iniziative sinergiche dirette all'orientamento e ad aumentare l'occupabilità di studenti e laureati dell'Ateneo per una più efficace transizione dalla fase di formazione a quella di ingresso nel mercato del lavoro.

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

È stata firmata con il Ministero del Lavoro la convenzione per attività di ricerca e sperimentazione sulle dinamiche occupazionali dei laureati incrociando i dati dei laureati con quelli delle comunicazioni obbligatorie presso il Centro per l'impiego.

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

È stata recentemente stipulata una convenzione con la Regione Lazio che ha reso disponibili due posizioni per tirocini curriculari presso la sede di Bruxelles della Regione con borsa di studio; è stata, inoltre, sottoscritta una convenzione con la Consob e una con il Tribunale; si tratta di opportunità importanti per favorire gli studenti nella fase di transizione verso il mondo del lavoro.

Sono stati effettuati diversi lavori di manutenzione e ammodernamento degli spazi, come si dirà avanti, ed è stato sostanzialmente completato il piano di rilancio del CUS, a cui si è già fatto riferimento nel paragrafo 1.6, ora fruibile da tutti gli studenti con numerose attività sportive.

Sono state realizzate attività di consulenza legale gratuita dal Difensore degli Studenti, finalizzate a risolvere problematiche giuridiche connesse al percorso degli studi universitari; il Difensore si è messo con impegno a disposizione degli studenti per assisterli nell'esercizio dei loro diritti e per ricevere eventuali reclami.

È stato realizzato anche il servizio di *counseling* che ha fornito gratuitamente interventi di sostegno, orientamento e *tutoring* a studenti con problemi di inserimento e di apprendimento o con problemi psicologici legati alla vita universitaria.

È stato istituito un servizio di trasporto per gli studenti che collega i diversi poli dell'Ateneo e la mensa, utilizzando un bus Navetta. Sul sito sono gestite tutte le informazioni (calendario, itinerari, orari, avvisi e modulistica). Questo servizio è offerto 'gratuitamente' a studenti e al personale di Ateneo.

Sono stati erogati numerosi servizi per la disabilità, grazie anche all'impegno del Delegato Prof. Saverio Senni: servizio di accompagnamento interno alle strutture; fornitura di attrezzature informatiche, servizi di orientamento; sono state bandite collaborazioni studentesche per supportare i ragazzi disabili anche durante le lezioni e nello studio. È stata, inoltre, potenziata la comunicazione interna nonché quella nei confronti dei visitatori esterni, arricchendo le informazioni e, in particolare, riattivando l'indirizzo di posta elettronica infodisabili@unitus.it.

Per il futuro vi è l'intenzione di potenziare il coinvolgimento di studenti, attraverso il *part-time* studentesco, e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione degli studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, mobilità, *e-learning*, biblioteche, disabilità, orto botanico etc.).

Si intende investire e rafforzare le attività di *placement* e orientamento al lavoro, con interventi concentrati essenzialmente in tre ambiti: lo sviluppo di più servizi strutturati di orientamento al lavoro; la costruzione di un osservatorio permanente dei contesti professionali; il rafforzamento dei rapporti tra Università e imprese.

Per il primo ambito, l'obiettivo è quello di fornire ai neo-laureati e ai laureandi ancora più strumenti e assistenza nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro attraverso l'aumento della consapevolezza delle proprie attitudini, competenze e aspirazioni, soprattutto con lo sviluppo di laboratori o seminari per migliorare le competenze necessarie a una stesura efficace del *Curriculum Vitae*, alla gestione del colloquio di lavoro, all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro e attraverso la costituzione di una associazione *Alumni* di Ateneo che dovrà rappresentare un importante strumento per mantenere attivi i collegamenti tra i laureati anche dopo il conseguimento del titolo e mantenere nel tempo il senso di appartenenza alla nostra Università.

L'obiettivo è quello di creare, per e con i nostri laureati, una rete solida e duratura, promuovendo, in una prospettiva di reciproco arricchimento, iniziative di partecipazione alla vita universitaria nonché di sostegno alla didattica e alla ricerca prevedendo una diretta interazione con le aziende e gli enti dove i nostri laureati sono attualmente occupati, volta anche a sostenere il *placement* universitario.

Si intende inoltre rafforzare la collaborazione con enti e istituzioni del territorio mettendo a sistema le varie iniziative e creando così un *network* di servizi per il *placement* e il lavoro che possa rappresentare per i giovani un punto di riferimento che canalizzi i diversi servizi e opportunità offerti.

Nel secondo ambito rientra l'obiettivo di effettuare una verifica continuativa dell'evoluzione dei processi di lavoro, analizzando la domanda attuale di competenze e quindi identificando i profili professionali richiesti, con una tracciatura quasi puntuale delle attività svolte effettivamente dai laureati nell'ambito delle attività professionali in cui sono impiegati.

Per questo obiettivo sarà molto importante un utilizzo più efficace dei servizi della banca dati Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati. L'accordo con Almalaurea consentirà di coordinare e personalizzare i servizi offerti senza un aumento dei costi.

Per il terzo ambito infine l'obiettivo è quello di incrementare la conoscenza che le imprese e i docenti hanno dei diversi strumenti di cui si è dotato l'Ateneo per consentire ai propri studenti di interagire con il mondo del lavoro, ovvero tirocini, *stage* e *project work*, ma anche stimolare una più articolata forma di collaborazione tra Università e impresa, attraverso l'incremento degli eventi e delle manifestazioni che coinvolgano in modo congiunto Ateneo, studenti e imprese.

Attraverso il rilancio del CUS gli studenti potranno accedere a una ampia gamma di servizi sportivi e ricreativi, oltre che usufruire di un ulteriore punto di incontro per il tempo libero.

Andranno ulteriormente migliorate le azioni di digitalizzazione e semplificazione delle procedure amministrative e dei servizi erogati agli studenti.

Saranno completati i lavori di unificazione del Polo umanistico presso gli spazi del Rettorato e costituita la Biblioteca Unica di Ateneo; ciò comporterà un notevole innalzamento del livello del servizio erogato, come già ampiamente commentato nel paragrafo 2.2.

Infine andranno potenziate le politiche per spazi e alloggi, non esclusivamente sul piano quantitativo, in quanto a oggi, tutto sommato, gli alloggi di Laziodisu non risultano totalmente occupati, quanto soprattutto sul versante della qualità dell'offerta. Da questo punto di vista si intende intraprendere una relazione ancora più stretta con Laziodisu per spingere al miglioramento dei servizi offerti. Ciò non esclude, in stretta collaborazione con la città, di sviluppare un progetto che aumenti e migliori l'offerta di case. Inoltre, sempre in relazione con la città, si intende rafforzare il supporto logistico e dei collegamenti, sia interni alla città sia con Roma e con le altre città vicine, da sempre un punto critico per le politiche di reclutamento degli studenti. Da questo punto di vista, si studieranno anche soluzioni alternative autonome, mantenendo per ora il servizio che l'Ateneo offre agli studenti attraverso il 'servizio navetta' fornito con un autobus ibrido di proprietà.

Saranno mantenute e, se possibile, potenziate le attività di assistenza legale agli studenti, di *counseling* nonché di assistenza per gli studenti.

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza agli studenti con disabilità e DSA, proseguiranno le azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario. Per potenziare le azioni necessarie a favorire il processo di inclusione nell'ambito universitario degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento, si intende progettare un percorso personalizzato in funzione delle problematiche connesse alla tipologia di disabilità e DSA e agli specifici bisogni formativi dello studente, nonché per programmare gli interventi più idonei.

Un altro aspetto concerne l'avvio della collaborazione con la ASL di Viterbo per potenziare le competenze di tutti gli attori dell'Ateneo che si confrontano con gli studenti con disabilità e DSA (docenti, studenti, collaborazioni studentesche, componenti della Commissione Disabilità, personale tecnico-amministrativo del Servizio Disabilità).

2.4 ORDINAMENTO, CONTENZIOSO, RIORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE

Per quanto riguarda l'Ordinamento, è stato completato l'adeguamento della normativa interna alle disposizioni di legge inerenti al Sistema universitario nel suo complesso, con particolare riferimento alla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, ai Decreti ministeriali attuativi e alle disposizioni statutarie.

In particolare, sono stati emanati n. 37 Regolamenti; ne sono stati modificati altri 35 per adeguarli alla normativa nazionale.

L'Amministrazione, oltre a garantire quotidianamente la divulgazione e l'aggiornamento normativo e giurisprudenziale alle strutture, ha offerto costantemente, mediante l'Avvocatura, consulenza giuridica ai Centri di spesa.

L'attività stragiudiziale di recupero crediti ha condotto al recupero di importanti somme (€ 3.694.212). In particolare, i predetti recuperi hanno riguardato le somme rimaste insolte a seguito della conclusione di numerose attività di ricerca o di consulenza svolte dalle Strutture dipartimentali nei confronti di Ministeri e di altri Enti pubblici o privati.

È stata attuata la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale con lo scopo di creare un'organizzazione capace di sostenere efficacemente il complesso di funzioni che scaturiscono dal vigente contesto normativo e di privilegiare scelte organizzative volte a favorire il miglioramento complessivo dei servizi forniti all'utenza sul fronte della semplificazione, della efficienza, dell'efficacia e del contrasto al rischio corruttivo.

La nuova organizzazione è stata pensata, in particolare, per sostenere e gestire con efficacia un sistema di assicurazione della qualità coerente sia con le linee guida dell'ANVUR (in relazione alle funzioni istituzionali) sia con le recenti normative di riforma della Pubblica Amministrazione (per le funzioni strumentali), garantendo la distinzione tra attività di indirizzo, di controllo e di azione amministrativo-gestionale e mediante il ricorso a una sempre maggiore digitalizzazione delle procedure.

È stato rafforzato il presidio della legalità e dell'etica dei comportamenti per tutelare e promuovere nei confronti dell'utenza l'immagine, l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto alla normativa, ai contratti collettivi nazionali, al codice etico, al codice di comportamento, agli *standard* di qualità e alla Carta dei servizi. È stata effettuata la mappatura dei processi e adottato il Manuale delle procedure, come già descritto nel paragrafo 1.2, anche con l'obiettivo di realizzare un Sistema Integrato di Qualità.

Sono stati realizzati numerosi interventi di formazione e aggiornamento del personale sui temi di maggiore interesse e legati a novità normative; la formazione, sempre con verifica finale, è stata programmata e realizzata in coerenza con gli obiettivi di sviluppo contenuti negli strumenti di programmazione adottati dall'Ateneo nonché con le risultanze emerse dal questionario di orientamento sui fabbisogni formativi del personale tecnico amministrativo. I corsi di formazione sono stati effettuati secondo criteri di massima economicità, salvaguardando tuttavia la qualità dei relatori e dei contenuti delle lezioni.

2.5 INFRASTRUTTURE

Sono stati attuati numerosi interventi di razionalizzazione degli spazi nonché di miglioramento e manutenzione di tutte le strutture dell'Ateneo. Sono stati effettuati lavori di impiantistica elettrica e termoidraulica per messa a norma degli edifici dei diversi Poli.

Sono stati realizzati numerosi lavori presso i diversi Poli, come di seguito sintetizzati.

RIELLO

È stata realizzata la riorganizzazione degli spazi dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF, nell'ambito dei quali, oltre ai numerosi lavori edili ed impiantistici di adeguamento ed ai traslochi, sono stati realizzati, *ex novo*, tre laboratori per le esigenze della ricerca del DEB. Sono stati migliorati gli arredi nelle aule e sono stati realizzati i lavori di sistemazione esterna da adibire a spazio studenti presso la *ex* Facoltà di Agraria. Sono stati sostituiti gli infissi dell'edificio sede dei Dipartimenti DAFNE, DEB e DIBAF. Sono state, inoltre, eseguite le tinteggiature interne e esterne presso alcuni edifici della *ex* Facoltà di Agraria. Sono stati forniti e messi in opera condizionatori

d'aria presso la ex Facoltà di Agraria, in sostituzione di altri non a norma. Sono stati svolti i lavori per la realizzazione dell'impianto centralizzato dei gas speciali per le esigenze dei laboratori dei blocchi C ed E del Campus. È stata riqualficata l'Aula Magna del blocco D con la totale sostituzione delle sedute. Sono stati anche effettuati interventi per rendere più funzionali i laboratori interdipartimentali di microscopia e biologia.

Sono stati razionalizzati gli spazi presso il Blocco B, accorpando alcune aule per le esigenze del Dipartimento DEB e realizzando una nuova aula per le esigenze del corso di laurea in Ingegneria Industriale, per il quale è stato allestito un nuovo laboratorio presso il blocco D. Sono stati anche previsti e realizzati interventi di adeguamento e aggiornamento della segnaletica presso gli spazi dei medesimi Dipartimenti.

In ambito di sicurezza antincendio è stata rinnovata la pratica relativa agli immobili nel Campus.

Sono stati realizzati i nuovi laboratori per il corso di laurea in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali con le relative attrezzature, che hanno rappresentato un investimento importante per l'Ateneo.

Sono stati eseguiti i lavori per la realizzazione del laboratorio di tecnologie alimentari presso il C.G.A. dove si sta provvedendo anche all'alimentazione delle linee di emergenza per la sicurezza delle apparecchiature già installate e per quelle di imminente installazione.

Sono in corso i lavori per migliorare la labilità sismica delle strutture dell'edificio V Lotto.

Sempre in quell'immobile sono stati eseguiti i lavori edili e impiantistici degli spazi da destinare ai corsi ITS.

Presso la serra dell'Azienda Agraria sono in corso i lavori di messa a norma della copertura della Serra e delle pareti perimetrali. Sono stati eseguiti lavori per la rimozione dell'amianto dalle strutture dell'Azienda.

Sono stati effettuati nello Stabulario i lavori di ristrutturazione per adeguamento alla nuova normativa. I lavori, volti anche al miglioramento della funzionalità, consentiranno un utilizzo più razionale degli spazi.

Presso il CUS sono stati eseguiti interventi di rifacimento del campo polivalente (copertura, pavimentazione e impianti) e della superficie del campo da tennis in erba. Per i lavori di rifacimento del campo polivalente e per l'aggiornamento, ai fini della sicurezza antincendio dell'intero Centro, è stata predisposta, e presentata al Comando dei Vigili del Fuoco, una nuova pratica, corredata da elaborati grafici revisionati ed aggiornati.

SANTA MARIA IN GRADI

Al fine di razionalizzare gli spazi e contenere le spese di gestione, è stato effettuato il trasloco della Segreteria Studenti dell'ex SOGE, dai locali di via Emilio Bianchi a quelli di S. Maria in Gradi. I locali saranno restituiti a breve all'Amministrazione Comunale, proprietaria dell'immobile. Sono in corso i lavori di sistemazione della Segreteria studenti e quelli di ristrutturazione dei locali da adibire a Bar presso la ex Foresteria.

Sono in fase di completamento i lavori per l'unificazione del Polo bibliotecario umanistico-sociale presso gli spazi di S. Maria in Gradi, a cui si è già fatto riferimento nel paragrafo 2.2. In particolare, una volta redatta e approvata la perizia di variante in corso d'opera per i lavori di manutenzione straordinaria e restauro del blocco E, sono ripresi i lavori che attualmente riguardano la realizzazione di opere impiantistiche e, in particolare, la realizzazione del pavimento radiante per il riscaldamento. È stato arredato lo spazio esterno, per gli studenti, a S. Maria in Gradi.

Sono stati realizzati i lavori ed eseguiti gli allestimenti dei locali adibiti a sistema Museale di Ateneo, dove sono state riunite tutte le collezioni con indubbi benefici in termini di fruibilità

del patrimonio museale e di immagine. Sono state eseguite le verifiche relative alla valutazione della sicurezza sismica delle strutture presso l'intero complesso.

SAN CARLO

Sono stati effettuati lavori di ritinteggiatura, in occasione delle visite delle CEV, e di sistemazione degli spazi per ricavare alcuni studi e aree per gli studenti (all'interno e nel giardino); sono state realizzate le verifiche per la sicurezza sismica. E' stata rinnovata la pratica di prevenzione incendi per gli immobili in Via dei Vecchi.

SANTA MARIA DEL PARADISO

Sono state eseguite le verifiche relative alla valutazione della sicurezza delle strutture presso il complesso. È stata effettuata, in particolare, la verifica di vulnerabilità sismica dell'edificio adibito ad emeroteca che sarà oggetto di lavori di adeguamento sismico.

Sono stati realizzati gli allestimenti della biblioteca per circa 15.000 volumi.

È attualmente in fase di stipula il contratto per il servizio energia che ricomprende numerosi interventi di riqualificazione per il potenziamento e/o l'efficientamento degli impianti termici e di condizionamento, ai fini del miglioramento del benessere, del risparmio energetico e della salvaguardia ambientale, tra cui:

- il totale rifacimento della centrale di climatizzazione di Santa Maria in Gradi;
- la riqualificazione di tutte le centrali termiche con più di 10 anni con installazione di nuovi generatori a condensazione;
- il condizionamento estivo di varie aule così da avere, per ogni struttura, almeno un'aula magna climatizzata.

Visto il perdurare dell'assenza di convenzione CONSIP sono stati redatti gli atti tecnici ed amministrativi per una gara ad evidenza europea per il servizio di pulizie nel cui ambito sono previste alcune installazioni per il miglioramento del decoro degli spazi esterni, di ingresso agli stabili e dei servizi igienici (tappeti con logo, cestini porta-rifiuti, posacenere ed altro).

Al fine di razionalizzare la spesa è stata attivata la Centrale unica di acquisti. Inoltre, ove possibile, si provvederà a dar corso a gare d'appalto ad evidenza europea, in alternativa alle convenzioni CONSIP, con importanti risparmi economici per l'Amministrazione.

Per il futuro, pur in un quadro di attenzione e rispetto delle normative sulla sicurezza nonché di sostanziale qualità ed efficienza, le condizioni di alcune strutture dell'Ateneo richiederebbero un importante lavoro di risanamento, miglioramento estetico e funzionale. Pur nell'ambito dei noti vincoli di bilancio, si intende intervenire in modo significativo, almeno in alcuni poli, per aumentare la disponibilità di aule e laboratori didattici, coerentemente con gli obiettivi dichiarati di crescita dell'Ateneo, congiuntamente ad un piano finalizzato a rendere sempre più gradevoli e fruibili le strutture per gli studenti.

Si intende procedere ad interventi di creazione, ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori per la didattica, già deliberati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, attraverso un piano straordinario di finanziamento previsto nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-18 (DM 635 del 8/8/16).

Per quanto riguarda le aule didattiche, l'incremento di studenti dell'Ateneo ha generato numerose situazioni di criticità, in quanto gli spazi, progettati per un numero inferiore di studenti, non sono più sufficienti, soprattutto in alcuni ambiti.

Per incrementare questa disponibilità in tempi brevi, si intende trasformare in aule i locali idonei a tale utilizzazione che possono essere resi disponibili attraverso una razionalizzazione degli spazi per la didattica e per la ricerca.

Nell'ambito di un progetto finalizzato al trasferimento della biblioteca si renderanno disponibili spazi che per conformazione ed ubicazione sono particolarmente idonei ad essere trasformati in aule, presso il Riello. Anche la biblioteca dei corsi di Laurea in Economia, presso il Dipartimento DEIM, verrà accorpata alla biblioteca centrale di S. Maria in Gradi e renderà disponibile lo spazio attualmente destinato ad emeroteca per la realizzazione di un'aula. Analoghe considerazioni possono essere fatte per i locali della biblioteca del polo didattico del S. Carlo, anch'essi a breve disponibili, che consentiranno la realizzazione di un'ulteriore aula per la didattica.

Per quanto riguarda i laboratori per la didattica, si intende intervenire sulle strutture dell'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale per la realizzazione di un Laboratorio didattico per le coltivazioni in ambiente controllato, utilizzabile per numerose tipologie di ricerche, e di un Laboratorio didattico sperimentale per l'enologia, recuperando un vecchio casale situato nell'Azienda. In questo modo le strutture dell'Azienda dovrebbero essere in condizione di generare attività progettuali e di servizio che rendano gradualmente autosufficiente la struttura, obiettivo non impossibile considerando le potenzialità di ricerca e le competenze presenti sotto varie forme nell'Azienda. Saranno completati i lavori per l'impianto di nuovi e tecnologicamente evoluti macchinari presso il Centro Grandi Attrezzature, frutto del già citato accordo con gli ITS (paragrafo 2.2), con una particolare funzionalità soprattutto nel settore agro-alimentare; si potrà andare così a formare un importante polo di attrezzature scientifiche che supporti il già qualificato polo agro-alimentare dell'Ateneo, rafforzandone potenzialità, visibilità sul territorio e capacità di offrire servizi di ricerca. Da alcuni interventi di razionalizzazione dei locali e dei macchinari il Centro ricaverà nuovi spazi da destinare a nuove macchine in grado di aumentare l'offerta di ricerca e servizi, sia interni che esterni.

Si dovrà anche avviare un percorso di razionalizzazione delle strutture e delle attrezzature di ricerca, che porti all'accreditamento dei laboratori più produttivi, anche per rafforzare la capacità di erogare servizi esterni per i quali ormai l'accreditamento rappresenta un requisito essenziale.

Infine, ricorrendo alle condizioni economiche e finanziarie, sarà necessario pensare ad avviare almeno un intervento edilizio importante, utilizzando gli spazi e le strutture nella disponibilità dell'Ateneo, per rispondere all'aumentata richiesta di spazi per la didattica che proviene da diversi Dipartimenti.

CONCLUSIONI

Vorrei, infine, ringraziare tutti coloro che si sono adoperati in questi anni per contribuire al raggiungimento dei risultati sopra illustrati, a partire dai Direttori generali, l'Avv. Alessandra Moscatelli, prima, e il Prof. Vincenzo Sforza, da pochi mesi, per passare ai Dirigenti, a tutte le Strutture dell'Ateneo, alla Prorettrice e ai Delegati, che hanno dato un costruttivo supporto in questi anni, agli Studenti, a partire dai rappresentanti negli Organi, con i quali è stato costruito un rapporto costruttivo e sincero, spesso informale ma di assoluto rispetto reciproco, ai rappresentanti eletti e nominati negli Organi di Governo con i quali, al di là di alcune fisiologiche differenze di opinione, abbiamo lavorato in sinergia nell'interesse dell'Ateneo, ai Direttori e a tutti i Colleghi dei Dipartimenti che, recependo e attuando le linee strategiche dell'Ateneo, hanno consentito con il loro lavoro di raggiungere ottimi risultati sia nella didattica che nella ricerca.

Alessandro Ruggieri

