

PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE

20
22

20

24



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2022 – 2024



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Approvato
dal Consiglio di Amministrazione
nella seduta del 24 giugno 2022

Sommario

Premessa.....	1
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	3
1.1. Organi di Ateneo	3
1.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio	3
1.3. L'Amministrazione	4
1.4. Offerta formativa e studenti	5
1.5. Personale.....	8
1.6. La finanza e la contabilità economico-patrimoniale.....	8
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	10
2.1. Valore pubblico.....	10
2.2. <i>Performance</i>	13
2.2.1. Analisi del contesto.....	13
2.2.1.1. Analisi del contesto esterno	13
2.2.1.2. Analisi del contesto interno.....	15
2.2.2. Il ciclo della <i>performance</i>	21
2.2.3. La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità	22
2.2.4. L'albero della <i>performance</i>	24
2.2.5. Gli obiettivi strategici di Ateneo	25
2.2.5.1. Didattica	27
2.2.5.2. Ricerca	28
2.2.5.3. Terza Missione.....	29
2.2.5.4. Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	29
2.2.6. Gli obiettivi operativi di Ateneo.....	32
2.2.6.1. Didattica	33
2.2.6.2. Ricerca	38
2.2.6.3. Terza Missione.....	40
2.2.6.4. Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	43
2.2.7. La <i>performance</i> organizzativa e individuale: assegnazione degli obiettivi e Sistema di Misurazione e Valutazione	46
2.2.8. Integrazione tra ciclo della <i>performance</i> e ciclo del bilancio	46
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza.....	53
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	54
3.1. Struttura organizzativa.....	54
3.1.1. L'organigramma	54
3.1.2. Il personale	56
3.1.3. Livelli di responsabilità organizzativa	57
3.1.3.1. Personale Dirigente	57
3.1.3.2. Personale di Categoria EP.....	57
3.1.3.3. Personale di Cat. C e D	57
3.2. Organizzazione del lavoro agile	58
3.3. Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2022-2024	59
3.3.1. Presentazione del Piano.....	59
3.3.2. Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università.....	59
3.3.3. Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo	60
3.3.3.1. Contesto normativo	60
3.3.3.2. Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale	60
3.3.3. Cessazioni del triennio di personale dirigente e T.A.	65
3.3.4. Facoltà assunzionali nel triennio 2022-2024.....	66
3.3.5. Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento.....	66
3.3.6. L'individuazione delle competenze professionali	67
3.3.7. Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A.	68
3.3.8. Formazione	68
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	70

Allegati

- Allegato 1 Obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale 2022-2024
- Allegato 2 Obiettivi individuali e organizzativi dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo 2022-2024

INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Figura 1- Il modello del valore.....	11
Figura 2 - Ciclo della performance.....	21
Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche	24
Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici di Ateneo	25
Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A	33
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area B	38
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area C	40
Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area D.....	43
Figura 9 - Organigramma	55
Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012) - dati in Euro.....	8
Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D.Lgs. 49/2012).....	9
Tabella 1- Corsi di studio offerta formativa 2021/2022.....	6
Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2021/2022	7
Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2021/2022.....	7
Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2020/2021.....	7
Tabella 5 - Analisi SWOT.....	20
Tabella 6 - Obiettivi strategici e operativi Area A - Didattica.....	34
Tabella 7 - Obiettivi strategici e operativi Area B - Ricerca.....	39
Tabella 8 - Obiettivi strategici e operativi Area C - Terza Missione	41
<i>Tabella 9 - Obiettivi strategici e operativi Area D - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali</i>	<i>44</i>
<i>Tabella 10 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget economico.....</i>	<i>47</i>
Tabella 11 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget investimenti	48
Tabella 12 - Collegamento degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di responsabilità – Budget economico.....	48
Tabella 13 - Collegamento degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di responsabilità – Budget investimenti	51
Tabella 14 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2021 per ruolo	56
Tabella 15 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo.....	56
Tabella 16 - Analisi Benessere organizzativo	56
Tabella 17 - Analisi di genere (personale in servizio)	57
Tabella 18 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del Personale Dirigente e TA in ruolo al 31.12.2021	61
Tabella 19 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2018 -2020	61
Tabella 20 - Consistenza numerica del Personale TA al 31/12/2021, per struttura di afferenza.....	62
Tabella 21 - - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2021, per fasce di età.....	63
Tabella 22 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2021, per titolo di studio	64
Tabella 23 - Cessazioni 2021-2023 per categoria	65
Tabella 24 - Totali cessazioni triennio in termini di punti organico 2021-2023.....	65
Tabella 25 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2022-2024	68

Premessa

L'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il Piano ha l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Il documento, infatti, assorbe, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce: a) gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*; b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi; c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno; f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale; g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

In particolare, il PIAO 2022-2024 è stato redatto nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, dalle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali italiane" approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 e delle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera del 23 gennaio 2019, nonché dal "Piano Nazionale Anticorruzione 2019". Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013 e n. 1208/2017. Le Linee Guida dell'ANVUR sopra richiamate hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita alle Università dall'art. 33 della Costituzione e della specificità del Sistema universitario, tenuto anche conto delle modifiche intervenute con il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74. L'Università, infatti, affianca alle funzioni istituzionali quali didattica, ricerca e Terza Missione, funzioni strumentali alle medesime, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo. Questa specificità degli Atenei ha motivato la scelta del legislatore di assegnare all'ANVUR le funzioni di valutazione delle attività delle Università, comprese quelle correlate al ciclo della *performance*. Sul piano metodologico, si conferma l'impostazione adottata nei Piani precedenti, ovvero quella di considerare l'Università nel suo complesso, non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del D.Lgs. 150/2009, ma anche includendo le aree della ricerca, della didattica e della Terza Missione, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (il Sistema AVA sull'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di studio nonché la VQR).

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare, dopo una presentazione dell'Ateneo e del contesto in cui opera, il Piano individua gli obiettivi strategici ed operativi dell'Università, gli obiettivi individuali e organizzativi del personale che opera nell'Amministrazione centrale e negli altri centri di

spesa, il tutto in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria e la programmazione del personale, le misure per la prevenzione della corruzione, il miglioramento della trasparenza delle attività istituzionali, la semplificazione e digitalizzazione delle procedure, la piena accessibilità dell'amministrazione e la parità di genere.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università Statale degli Studi della Tuscia è stata istituita con Legge n. 122 del 3 aprile 1979. Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della Legge 9 maggio 1989, n. 168 (Decreto Rettorale n. 8729 del 29.07.1996) e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi della Tuscia. La *mission* dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo che costituiscono il suo motto ispiratore: "*Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est*". L'attività tutta dell'Università degli Studi della Tuscia, dunque, tende a realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca con la sola finalità di favorire la crescita umana, culturale, professionale ed economica di ogni singolo individuo che a vario titolo con essa entra in contatto. Oggi l'Università degli Studi della Tuscia presenta un'offerta didattica completa relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

1.1. Organi di Ateneo

Gli **Organi di Ateneo** presenti nello Statuto riprendono quanto previsto dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione
- Consulta degli Studenti

a cui si aggiunge la Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo, che svolge compiti istruttori, propositivi e consultivi per gli organi di governo dell'Ateneo su tutte le questioni riguardanti l'attività scientifica di Ateneo ai sensi all'art. 15 dello Statuto.

1.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 **Dipartimenti** e dal **Centro Integrato di Ateneo** (C.I.A.), che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità. I Dipartimenti sono i seguenti:

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali);
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa);
- DIBAF (Dipartimento per l'Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali);
- DISTU (Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici);
- DISUCOM (Dipartimento di Scienze umanistiche, della Comunicazione e del Turismo).

Il C.I.A., istituito con D.R. n. 72/21 del 4 febbraio 2021, è stato realizzato in un'ottica di snellimento dell'attività amministrativa e dell'apparato burocratico, come struttura unitaria di servizio dell'apparato organizzativo dell'Ateneo, all'interno della quale far confluire la gestione dei preesistenti centri di spesa.

Esso è articolato al suo interno in Sezioni distinte per finalità e dotato di autonomia amministrativo-contabile al fine di coordinare la gestione dei fondi di pertinenza delle Sezioni ad esso afferenti:

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "Nello Lupori"
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) del Sistema Bibliotecario d'Ateneo (SBA)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- Centro Interuniversitario per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio (CINTEST)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate al marketing, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo (LABCOM)
- Laboratorio per la Formazione Insegnanti (LABFORM).

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese, con gli enti territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università. In particolare, per quanto riguarda l'offerta formativa, in fase di programmazione dell'istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali. La sinergia con le imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream*, *project work* e *stage* e tutte quelle iniziative volte a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Le imprese sostengono, altresì, le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin-off* e varie altre forme di collaborazione.

1.3. L'Amministrazione

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte:

- dall'Amministrazione Centrale, articolata in tre centri di spesa coincidenti con le Divisioni, a cui sono preposti i rispettivi Dirigenti, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC). Queste sono ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza. Le Divisioni sono collegate gerarchicamente e funzionalmente con la Direzione Generale. Il Rettore e il Direttore Generale si avvalgono di uffici in Staff.
- dalle strutture amministrative e tecniche dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo, cui sono preposti i Direttori di Dipartimento, il Presidente del C.I.A. e i Direttori delle specifiche Sezioni.

Per approfondimenti sull'articolazione della struttura organizzativa si rimanda alla Sezione 3 del presente Piano.

1.4. Offerta formativa e studenti

L'Offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2021/2022 è costituita da: 18 corsi di laurea, tra i quali uno ad indirizzo professionalizzante, 18 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 7 corsi di dottorato di ricerca, 2 corsi master di I livello e 4 corsi master di II livello.

Inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia nell'a.a. 2021/2022 partecipa come sede consorziata ai corsi di laurea in *"Scienze, culture e politiche gastronomiche per il benessere"* (Classe L-GASTR), di laurea magistrale internazionale in lingua inglese in *"Economics and communication for management and innovation"* (classe LM-77), di laurea magistrale in *"Architettura del paesaggio"* (classe LM-3) e in *"Management per le scienze gastronomiche per il benessere"* (classe LM-GASTR), con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma. Il corso di Laurea magistrale interateneo in *"Scienze e tecnologie alimentari"* (classe LM-70), afferente al Dipartimento DIBAF, è attivato con alternanza annuale della sede amministrativa con il predetto Ateneo romano. Nell'a.a. 2021/2022 la sede amministrativa è presso l'Università degli Studi della Tuscia. Nello stesso anno accademico l'Ateneo ha aderito, come sede associata, al primo corso di Dottorato di Ricerca Nazionale in *"Intelligenza artificiale"*, con sede amministrativa presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma.

Tabella 1- Corsi di studio offerta formativa 2021/2022

DIPARTIMENTO	CORSI DI STUDIO	CLASSE
DEIM	<i>Design per l'industria sostenibile e il territorio (a programmazione locale)</i>	L-4
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	Ingegneria industriale (<i>a programmazione locale</i>)	L-9
	Economia aziendale (<i>con sedi didattiche a Viterbo e Civitavecchia</i>)	L-18
	Scienze politiche e delle relazioni internazionali	L-36
	Ingegneria Meccanica (<i>corso interdipartimentale: DAFNE, DEB e DIBAF</i>)	LM-33
	<i>Circular Economy (corso internazionale in lingua inglese)</i>	LM-76
	<i>Marketing e qualità</i>	LM-77
	Amministrazione, finanza e controllo	LM-77
DIBAF	Biotechnologie	L-2
Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali	Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente (<i>interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma</i>)	L-21
	Tecnologie alimentari ed enologiche	L-26
	Conservazione e restauro dei beni culturali (<i>abilitante ai sensi del D.Lgs. n. 42/2004, a programmazione locale</i>)	LMR/02
	Biotechnologie industriali per la salute e il benessere (<i>corso interdipartimentale con DEB</i>)	LM-8
	Scienze e tecnologie alimentari (<i>interateneo con l'Università "La Sapienza" di Roma</i>)	LM-70
	Scienze forestali e ambientali (<i>corso internazionale in lingua inglese</i>)	LM-73
DISTU	Lingue e culture moderne	L-11
Dipartimento di Studi linguistico- letterari, storico- filosofici e giuridici	Giurisprudenza	LMG/01
	Lingue e culture per la comunicazione internazionale	LM-37
	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (<i>corso interdipartimentale con DEIM</i>)	LM-62
	<i>Security and human rights (corso internazionale in lingua inglese)</i>	LM-90
	Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione	LM-2 & LM-89
	DEB	Scienze biologiche
Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Scienze biologiche ambientali (<i>con sede didattica a Civitavecchia</i>)	L-13
	Scienze naturali e ambientali	L-32
	Biologia cellulare e molecolare	LM-6
	Biologia ed ecologia marina (<i>con sede didattica a Civitavecchia</i>)	LM-6
	Biotechnologie industriali per la salute e il benessere	LM-8
DAFNE	Scienze agrarie e ambientali	L-25
Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Scienze delle foreste e della natura (<i>corso interdipartimentale con DIBAF</i>)	L-25
	Scienze della montagna (<i>con sede didattica a Rieti</i>)	L-25
	Produzione sementiera e vivaismo (<i>corso sperimentale ad orientamento professionalizzante</i>)	L-25
	Biotechnologie per la sicurezza e la qualità agro-alimentare	LM-7
	Scienze agrarie e ambientali	LM-69
	Conservazione e restauro dell'ambiente e delle foreste	LM-73
	DISUCOM	Scienze dei beni culturali
Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo	Scienze umanistiche	L-10
	Comunicazione, tecnologie e culture digitali	L-20
	Informazione digitale	LM-91
	Filologia moderna	LM-14

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2021/2022

DIPARTIMENTO	CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA
DEIM Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	Economia, <i>management</i> e metodi quantitativi <i>Engineering for energy and environment</i>
DIBAF Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali	Scienze, tecnologie e biotecnologie per la sostenibilità
DISTU Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici	Diritto dei mercati europei e globali. Crisi, diritti, regolazione Scienze storiche e dei beni culturali
DEB Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Ecologia e gestione sostenibile delle risorse ambientali
DAFNE Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Scienze delle produzioni vegetali e animali

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2021/2022

DIPARTIMENTO	CORSI MASTER
DEIM Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	Master I livello in " <i>Transport Security, Safety and Cyberprotection</i> " (Sede amministrativa Università degli Studi della Toscana) Master di II livello in "Conservazione delle Biodiversità e Contrasto al Crimine Ambientale" (COBCRA) - In convenzione con l'Arma dei Carabinieri
DISTU Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici	Master di II livello in " <i>Artificial Intelligence for Business and Security</i> " (MAIBS) - (Sede amministrativa Università degli Studi della Toscana)
DEB Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Master di II livello in "Nutrizione applicata, sicurezza e qualità degli alimenti" (Master Interateneo con l'Università Campus Biomedico di Roma, che ne è sede amministrativa)
DAFNE Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Master di I livello in "Agricoltura di Precisione" (Sede amministrativa Università degli Studi della Toscana)

Fonte: CIA - Sezione Labform

Per l'anno accademico 2020/2021 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a 8144.

Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2020/2021

DIPARTIMENTO	ISCRITTI
DAFNE	1102
DEB	1073
DEIM	2605
DIBAF	1098
DISTU	1383
DISUCOM	883
Totale complessivo	8144

Fonte: Ufficio Sistemi Informativi di Ateneo - Iscritti perfezionati al 23.05.2022

1.5. Personale

Il **personale** docente in servizio al 31.12.2021 è di 341 unità. Il personale dirigente e tecnico-amministrativo in servizio al 31.12.2021 è di 276 unità. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

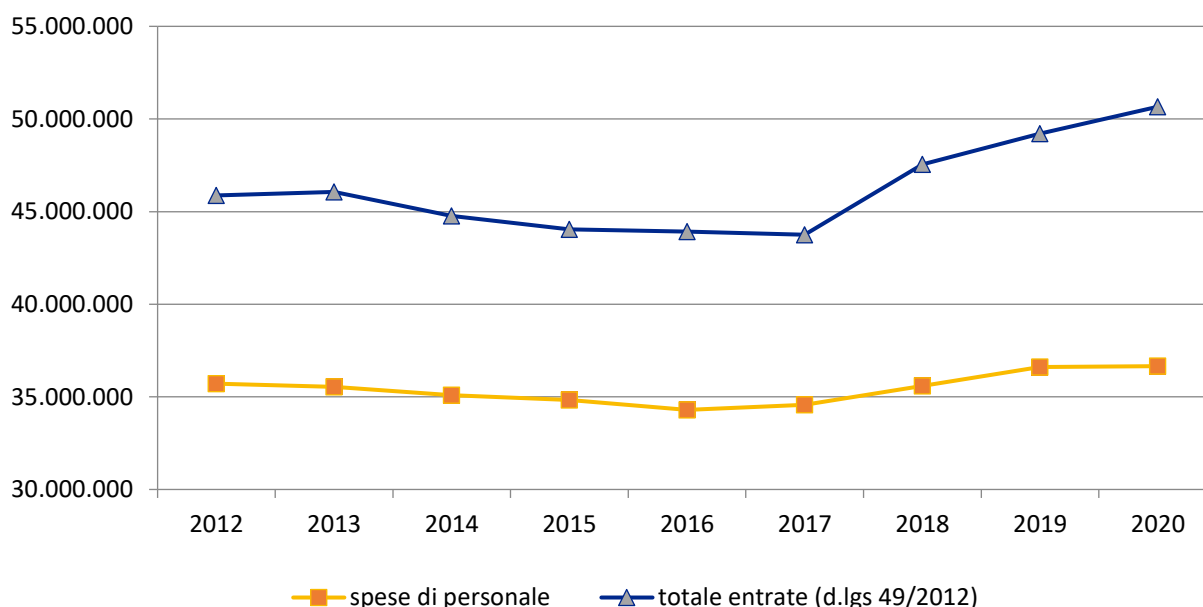
Per approfondimenti si rimanda alla sezione 3 del presente Piano.

1.6. La finanza e la contabilità economico-patrimoniale

Dal punto di vista finanziario ed economico-patrimoniale, un'analisi di due specifici indicatori può dare una visione chiara del contesto: nel caso della situazione finanziaria, il rapporto previsto dal D.Lgs. 49/2012 tra spese di personale ed entrate complessive di Ateneo non vincolate; nel caso della situazione economica, l'andamento, negli ultimi tre anni disponibili, della situazione rilevabile dal conto economico elaborato nel consuntivo economico-patrimoniale di Ateneo.

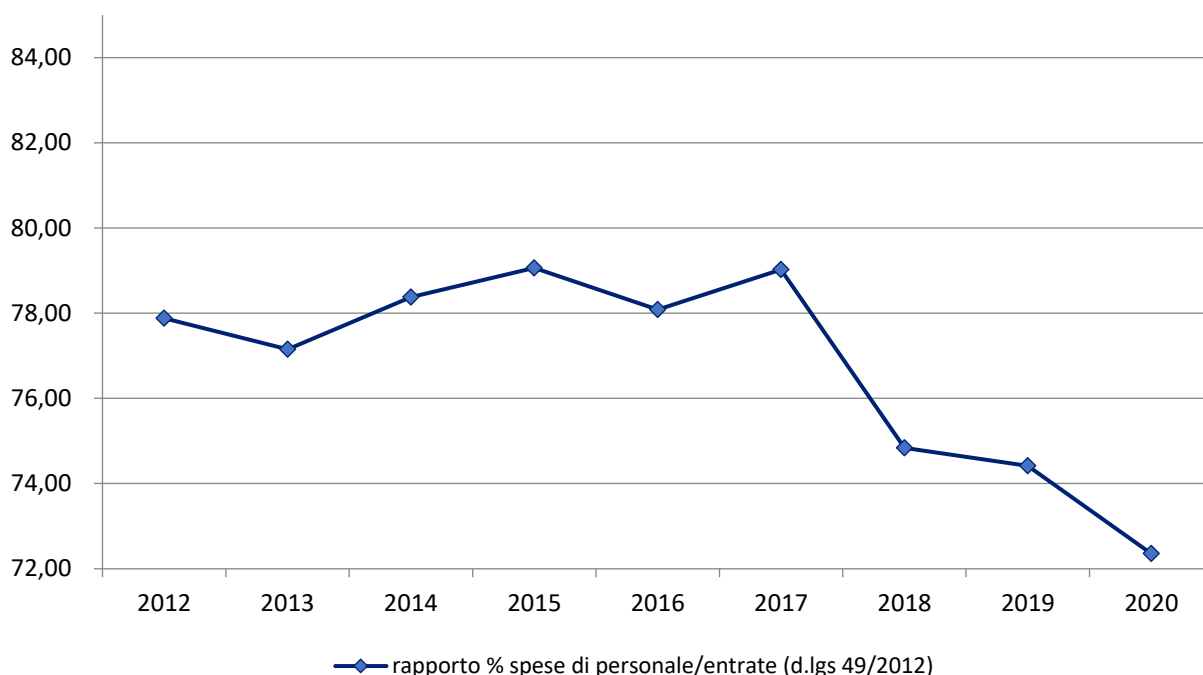
Per quanto riguarda il primo indicatore, è utile visionare i grafici che seguono. Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2020 (per il 2021 il Ministero non ha ancora provveduto a pubblicare i dati finali definitivi) e sono ovviamente collegate l'una all'altra. Le entrate comprendono il FFO, le tasse da parte degli studenti e gli altri proventi per la didattica. Dal *Grafico 1* risulta evidente un aumento significativo del totale entrate negli ultimi anni, prevalentemente dovuto al finanziamento ministeriale di progetti di eccellenza in tre Dipartimenti su sei, a buone *performance* dell'Ateneo nell'ambito della didattica e della ricerca e all'incremento delle assegnazioni per piani straordinari. I costi di personale sono sostanzialmente stabili, con un andamento differenziato tra personale docente e ricercatore, avente una dinamica di crescita più accentuata, e il personale tecnico e amministrativo, il cui valore di spesa ha registrato nel 2020 una riduzione significativa. I valori consuntivati nel 2021 hanno evidenziato una ripresa della crescita dell'aggregato delle spese di personale, in particolare per la componente dei docenti.

Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012) - dati in Euro



Fonte: PROPER

Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D.Lgs. 49/2012)



Fonte: PROPER

Il *Grafico 2* evidenzia la brusca decrescita dell'indicatore per il terzo anno consecutivo, su un valore di poco superiore al 72%. Per il 2021 si prevede una ulteriore riduzione intorno al valore del 71%. Occorre però ricordare che questo miglioramento è legato in gran parte alla scelta ministeriale di considerare tra le entrate il complesso delle risorse destinate al reclutamento nei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, mentre al numeratore del rapporto è presente solamente la spesa annuale registrata per il personale assunto nell'esercizio con tale assegnazione. Sarà necessario quindi continuare ad essere prudenti nelle politiche assunzionali future, per evitare un superamento del limite dell'80% al momento della conclusione del quinquennio di competenza dei progetti di eccellenza dell'Ateneo. Ciò anche in considerazione della dinamica retributiva del personale e di un effetto incrementale della spesa legata alla piena attuazione dei piani straordinari per il personale ricercatore ex L. 240 tipo b), per i quali va ovviamente prevista la cosiddetta *tenure track*.

La parallela valutazione dell'equilibrio economico di Ateneo, basata sui dati del conto economico degli ultimi tre anni consuntivati (esercizi 2019-2021), mostra il persistere di una situazione di equilibrio gestionale, con utili anche consistenti.

Osservando la situazione patrimoniale dell'Ateneo si confermano i dati di solidità del bilancio, caratterizzato da un totale attivo di oltre 108 milioni di euro a fine anno 2021, con una incidenza molto significativa delle disponibilità liquide pari a oltre 73 milioni di euro, in costante crescita dal 2013. Il patrimonio netto dell'Ateneo, dato dalla differenza tra attività e passività, è pari a circa 59 milioni di euro, denotando un ottimo grado di capitalizzazione.

Non risulta, peraltro, presente alcuna forma di indebitamento finanziario verso il sistema bancario, ulteriore aspetto non trascurabile in tema di equilibri generali della gestione.

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

2.1. Valore pubblico

Tra le Pubbliche Amministrazioni le istituzioni universitarie sono tra quelle che creano valore pubblico a tutto tondo. La trasmissione dei valori sociali e lo sviluppo delle competenze contribuiscono alla sfida per il futuro della società. Gli atenei, con le proprie scelte sull'adeguamento continuo della progettazione didattica, in modo da adeguarsi al contesto locale ma anche universale, incidono in maniera significativa sulla creazione della società futura, dove la conoscenza rappresenta sviluppo sociale ed economico. In particolare, i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il *public engagement*, sono gli elementi portanti per la crescita della società.

Se le aziende produttive hanno come obiettivo la crescita del valore economico, l'Ateneo, in qualità di Pubblica Amministrazione, intende perseguire costantemente la crescita del valore pubblico. A tal fine, la strategia si articola nelle aree della didattica, della ricerca, della Terza Missione e dei servizi strumentali. Tutto l'impianto si appoggia sulle risorse dell'Ateneo che, complessivamente, costituiscono il suo patrimonio strategico.

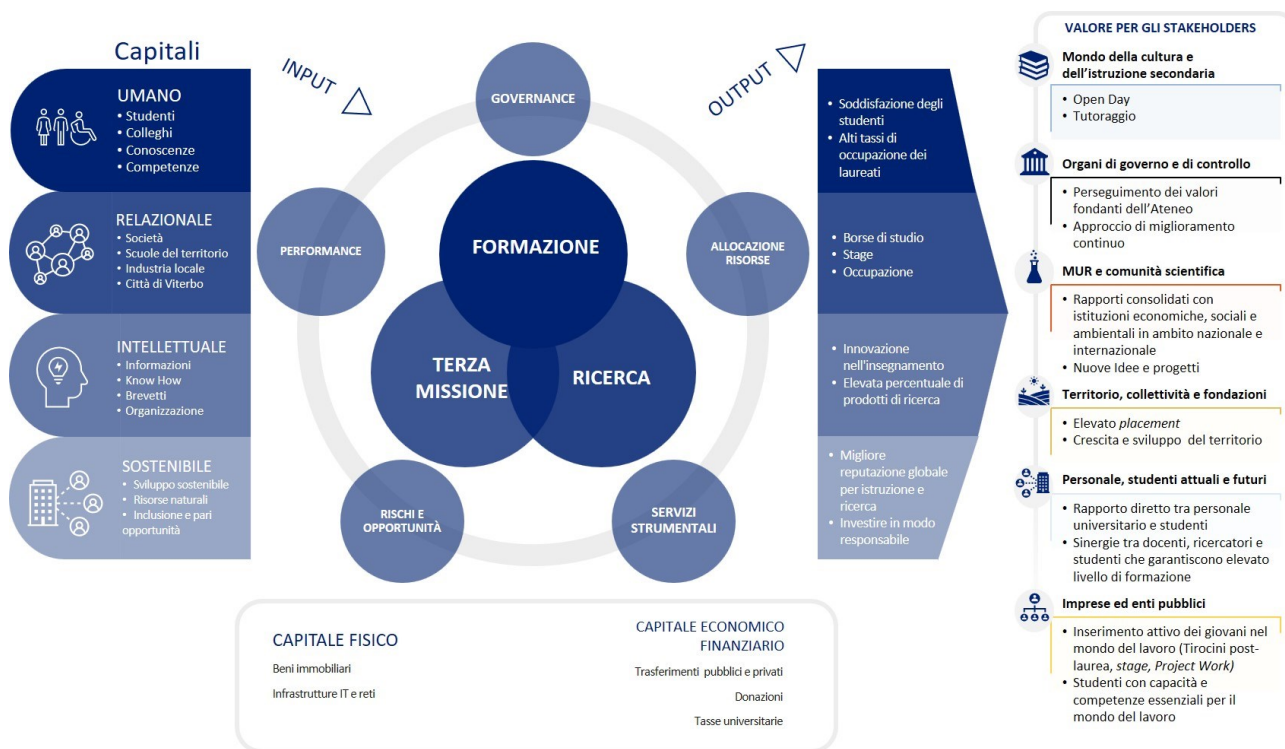
Con la pubblicazione del Piano Strategico 2022-2024, l'Università degli Studi della Tuscia ha voluto definire gli obiettivi strategici correlati alla propria visione, tenendo conto del contesto di riferimento sia in termini di opportunità che di vincoli. Il Piano Strategico dell'Ateneo ha l'obiettivo di "creare uno spazio d'azione" dove le strutture e le persone dell'Ateneo riescano a valorizzare le proprie competenze, risorse e progettualità, finalizzandole al perseguimento di obiettivi comuni. A tale Piano viene assegnato, quindi, il compito di disegnare e preordinare il futuro dell'Ateneo delineando il posizionamento e il Valore Pubblico che si intende creare: vengono chiaramente tracciate le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse dell'Ateneo, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione. Il collegamento degli obiettivi assegnati alle varie strutture dell'Ateneo con il Piano Strategico assicura che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come obiettivo il conseguimento degli obiettivi strategici e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli *stakeholder*, creando un forte collegamento tra le *performance* e la creazione di valore pubblico. Tra gli obiettivi del PIAO trovano spazio anche quelli legati ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale dell'Ateneo e quelli legati alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure.

In quanto Università radicata nella Tuscia, l'Ateneo fornisce un contributo significativo, sostenibile e socialmente responsabile al territorio. In particolare, vengono fornite agli studenti le conoscenze, le abilità e l'esperienza per diventare laureati di successo che contribuiscono alla società. La ricerca si caratterizza per l'alto livello qualitativo e l'ampio spettro di discipline. Questo riunisce ricercatori di livello nazionale e internazionale che forniscono risultati e approfondimenti di sicuro valore. L'ateneo cerca di convertire i risultati di ricerca e il capitale di conoscenza in attività di successo per creare ricchezza e migliorare la società.

Il modello per descrivere come l'Ateneo genera valore sostenibile per i propri *stakeholder*, partendo dall'assunto che l'Università promuove l'istruzione, l'apprendimento e la ricerca, ha al centro le missioni istituzionali dell'Università. Facendo leva sugli input alimentati dai "capitali" dell'organizzazione (umano, intellettuale, relazioni e sostenibilità) e in concertazione con le attività cruciali dell'Ateneo, rappresentate dalla *governance*, dal ciclo di gestione della *performance*, dall'analisi dei rischi e delle opportunità, dalla gestione dei servizi strumentali e dall'efficiente ed efficace

allocazione delle risorse, in un'interazione dinamica, tali obiettivi strategici fluiscono attraverso tutti gli output e generano conseguenze interne e esterne sulla creazione di valore agli *stakeholder* dell'Ateneo. In questo modello di creazione di valore la parte inferiore contiene il capitale economico e finanziario rappresentato dai proventi generati dall'Università e il capitale fisico formato dalle attrezzature, dagli altri beni mobili, dalle proprietà immobiliari e dall'infrastruttura IT.

Figura 1- Il modello del valore



Fonte: Bilancio Integrato Unitus 2021

Gli *stakeholder* a cui questo modello di creazione di valore fa riferimento sono sia interni sia esterni, per un totale di sette categorie, di seguito descritte; insieme alla descrizione sono riportate sinteticamente le modalità di creazione del valore per ciascuna di loro.

Gli *stakeholder* interni sono:

- il Personale e, cioè, i professori, i ricercatori, i dirigenti, il personale tecnico-amministrativo, e i collaboratori a vario titolo dell'Ateneo, portatori di interesse che garantiscono un continuo livello di qualità dell'offerta formativa, della ricerca e dei servizi erogati agli studenti e all'utenza in generale;
- gli Organi di governo e di controllo, che rappresentano il fondamento portante dell'Unitus e costituiscono il punto di riferimento in termini di indirizzo politico e di controllo dell'intera organizzazione, permettendo di identificare gli organi, i poteri e le rispettive funzioni. Vi fanno parte Rettore, Prorettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti e Nucleo di Valutazione;
- gli Studenti attuali e futuri, cui è attribuito un peso rilevante nella mappa degli *stakeholder*, poiché, insieme al personale, rappresentano la "nostra gente" all'interno dell'Università. Fondamentale è

l'anello di congiunzione tra docenti e studenti, essenziale per guidare questi ultimi nel percorso universitario.

Gli **stakeholder esterni** sono:

- il mondo della cultura e dell'istruzione secondaria: l'istruzione secondaria è il punto di partenza per poter interfacciare gli studenti degli istituti superiori con il mondo universitario. Questo legame viene sempre più rafforzato grazie alle attività di *open day* e di tutoraggio svolto nei singoli istituti e presso il nostro Ateneo. Fanno parte di questa categoria, ad esempio i dirigenti scolastici;
- MUR e comunità scientifica: l'Ateneo considera la ricerca il momento centrale per elaborare idee, progetti e confrontarsi con le esigenze del presente e del futuro in ambito nazionale e internazionale. Queste attività sono possibili anche grazie a rapporti consolidati nel tempo con varie istituzioni che si occupano di ricerca. Rientrano in queste categorie: responsabile del Laboratorio Sistemi e Tecnologie per la Mobilità Sostenibile Territorio, componenti del Collegio dei Revisori dei Conti, revisori del MEF e docenti universitari presso altri Atenei e Enti di ricerca presenti sul territorio nazionale;
- territorio, collettività e fondazioni: il legame tra Università e territorio si è consolidato nel tempo e continua a rafforzarsi. Nella mappa degli *stakeholder* il territorio rappresenta un portatore di interesse essenziale. Rientrano in questa categoria l'Associazione Universitaria Cooperazione e lo Sviluppo (AUCS), ARCI Comitato provinciale di Viterbo ed esponenti di associazioni a sfondo regionale, quali: Unindustria Viterbo e ANCE. La connessione tra il mondo accademico e questa categoria di *stakeholder* esterni, ha il fine di realizzare dei progetti innovativi permettendo sia la crescita che lo sviluppo del territorio stesso;
- imprese ed enti pubblici: le attività di tirocinio post-laurea, *stage* e *project work* sono gli strumenti grazie ai quali l'Ateneo instaura dei rapporti tra laureandi/laureati e il mondo imprenditoriale e di Pubblica Amministrazione del territorio. Le relazioni tra Ateneo e le imprese e gli enti pubblici permettono di porre l'accento sull'elevato livello di *placement* universitario. L'Università mira a formare studenti con sviluppate capacità e competenze essenziali nel mondo del lavoro.

La stretta sinergia tra obiettivi strategici e valore pubblico, qui sopra riportata ed esplicitata nel modello, permette un monitoraggio e una misurazione precisa della creazione di valore e dell'incremento rispetto alla *baseline*, grazie, in particolare, all'articolazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e alla sua gestione.

2.2. Performance

2.2.1. Analisi del contesto

Di seguito sono presentati gli aggiornamenti intercorsi nell'ultimo anno, dovuti ad eventi interni, come i risultati della gestione dello Piano Integrato 2021-2023, ed esterni che hanno avuto un impatto sull'Ateneo.

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

2.2.1.1. Analisi del contesto esterno

Le dimensioni e la portata della gravissima crisi economica dovuta alla pandemia Covid-19 che si è aperta nel 2020 e che si è protratta per tutto il 2021 hanno rappresentato per il sistema universitario un'opportunità per ridiscutere e impostare nuove strategie e valorizzare il ruolo della formazione terziaria, la cui importanza per troppo tempo non era stata tenuta nella dovuta considerazione.

"L'Italia ha capito che in questa fase di forti cambiamenti per crescere e creare sviluppo c'è assoluto bisogno di investire sulla scienza e sulle competenze", ha affermato Maria Cristina Messa, Ministra dell'Università e della Ricerca, *"... i giovani sono davvero il centro attorno al quale stiamo disegnando il futuro"*.

In effetti, il 2022 si è aperto con una Legge di Bilancio che prevede che il Fondo per il Finanziamento Ordinario delle università (FFO) sia incrementato, rispetto al 2021, di 252 milioni di euro per il 2022, di 515 milioni per il 2023 e di 765 milioni per il 2024, 815 milioni per il 2025 e 865 milioni annui a decorrere dal 2026. Pur con tutti i vincoli di destinazione che saranno previsti dal legislatore, è innegabile che questo incremento rappresenta un'importante opportunità di crescita per gli Atenei, che potranno in tal modo aumentare il numero di docenti (con conseguente diminuzione del numero medio di studenti per docente) e valorizzare il personale tecnico-amministrativo.

Una parte delle suddette risorse sarà destinata anche agli interventi a favore degli studenti, dove oltre alle voci già consolidate, nel 2022 sono previste, tra le altre, una voce *ad hoc* per il sostegno delle spese sanitarie degli studenti fuori sede e fuori regione che abbiano ISEE inferiore a 20.000 euro e una per l'integrazione dell'importo delle borse di dottorato. Tali incentivi si rendono necessari in un quadro generale che vede il 2022 aprirsi con una lieve diminuzione delle immatricolazioni alle università.

Confrontando infatti i dati resi disponibili dal MUR all'inizio dell'anno 2021 con quelli dello stesso periodo del 2022, si nota una lieve diminuzione di immatricolati che passano da 317.282 nell'anno accademico 2020/2021 a 306.763 nel 2021/2022¹; una diminuzione provvisoria del 3% che si manifesta dopo un anno accademico in cui le matricole erano inaspettatamente aumentate di oltre il 5% nonostante il Covid-19 e la didattica a distanza. Serve dunque continuare ad investire per far sì che in Italia aumentino le immatricolazioni e con esse il numero di laureati. L'Italia, infatti, mantiene ancora un *gap* piuttosto ampio con il resto dell'Europa: nel 2020 la quota di 30-34enni con istruzione universitaria è pari al 27,8% contro il 41% della media Ue²; i dati confermano anche una crescita della popolazione laureata tra 25 e 64 anni in Italia più lenta rispetto agli altri paesi dell'Unione, con un

¹ Fonte: Gestione Patrimonio Informativo e Statistica - Formazione Terziaria, MUR, 2022

² Fonte: Livelli di istruzione e partecipazione alla formazione - anno 2020, Istat, 2021

incremento di soli 0,5 punti nell'ultimo anno, meno della metà della media Ue27 (+1,2 punti) e decisamente più basso rispetto a quanto registrato in Francia (+1,7 punti), Spagna (+1,1) e Germania (+1,4). All'interno di un quadro nazionale non esaltante, va poi detto che resta forte il divario territoriale nei livelli di istruzione, dove la popolazione residente nel Mezzogiorno è meno istruita rispetto a quella nel Centro-nord.

Anche i crescenti investimenti in ambito ricerca si vanno ad inserire in un quadro presentato lo scorso settembre, che risulta però aggiornato al solo 2019 e dunque pre-pandemia, dove la spesa complessiva in R&S *intra-muros*, effettuata da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università, ammontava a circa 26,3 miliardi di euro³, con un'incidenza percentuale sul Pil pari all'1,47% e in crescita rispetto all'anno precedente (1,42%), con una conseguente diminuzione della distanza dal *target* di Europa 2020 che per l'Italia è pari all'1,53% della spesa in R&S in rapporto al Pil.

Le risorse stanziare per università e ricerca sembrerebbero voler segnare una nuova linea strategica che punta sulla formazione e sulla ricerca, creando nell'arco di un quinquennio un nuovo contesto di stabilità entro cui gli Atenei si troverebbero ad operare. Il 2022 inoltre vedrà il concludersi di tutte le procedure per assunzioni di ricercatori a tempo determinato e di upgrade a professori associati per ricercatori di ruolo bandite a seguito dei piani straordinari finanziati dal Ministero, che ha previsto una proroga delle prese di servizio al 2022; tale incremento di personale potrà dare maggior stabilità alla attività didattica degli Atenei, i quali, nel 2022, si troveranno anche nel pieno della realizzazione degli obiettivi di programmazione triennale individuati sulla base delle Linee Guida riportate nel Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021.

Ancora una volta è richiesto alle Università uno sforzo nel realizzare in tempi rapidi e con modalità predeterminate progetti che riguardano didattica, ricerca e Terza Missione per provare a competere in un mondo, quello della formazione terziaria, dove la concorrenza si fa sempre più forte e internazionale.

Seppur sempre più orientate all'internazionalizzazione, non si può certo dimenticare che ogni Ateneo è anche parte del contesto locale in cui si trova ad operare; l'Università della Tuscia riveste un ruolo centrale nel tessuto sociale e produttivo locale, gestendo numerose attività di collaborazione con enti esterni sia pubblici sia privati. Tuttavia, nell'attuazione delle numerose iniziative volte a incrementare il numero di iscritti e a valorizzare sul territorio la ricerca, l'Ateneo si trova a dover competere con la concorrenza dei numerosi Atenei della Capitale e ad operare in un tessuto produttivo e imprenditoriale locale non particolarmente sviluppato.

Nel corso del 2020 la provincia di Viterbo ha registrato un andamento dell'economia negativo⁴ rispetto a quello degli anni precedenti, a causa della pandemia Covid-19, che ha causato una netta inversione di tendenza in tutti i settori dell'economia a livello globale. Nel 2020 infatti si è avuto un calo delle esportazioni, seppur meno marcato del calo nazionale e una forte diminuzione sia delle iscrizioni sia delle cessazioni di imprese, a causa della difficoltà e dell'incertezza che queste stanno tuttora vivendo. Per quanto riguarda il settore del turismo, nel 2020 dopo anni di crescita costante, la domanda si è quasi del tutto azzerata a causa del *lockdown*. Con riferimento al mercato del lavoro, nel corso dell'ultimo anno monitorato è nuovamente diminuito contemporaneamente sia il numero degli occupati (-0,3%), che quello dei disoccupati (-12,8 %), con un tasso di disoccupazione che si attesta all'8,9%, a fronte del 9,2% osservato a livello nazionale. La diminuzione di entrambe queste componenti prefigura un mercato del lavoro spento, che arriva perfino a scoraggiare la ricerca stessa di lavoro.

³ Ricerca e Sviluppo in Italia - anni 2019-21, Istat, 2021

⁴ POLOS 2020 - Osservatorio Economico Tuscia Viterbese, Camera di Commercio di Viterbo, 2021

È chiaro, dunque, che la portata sociale dell'Università della Tuscia sul proprio territorio non può essere trascurabile, ma anzi essa è fondamentale per fornire tutte le leve formative necessarie per la ripresa. Anche al fine di perseguire l'obiettivo di lavorare in sinergia con il territorio, sarà fondamentale l'adesione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): una programmazione della formazione *in itinere*, nella logica dell'approccio *life long learning* e finalizzata ad aggiornare competenze specifiche per la gestione e la conduzione dei progetti del territorio finanziati all'interno del PNRR, può essere cruciale nel merito di alcuni specifici aspetti delle riforme, sia orizzontali sia abilitanti, in esso previste e delle Missioni che persegue.

2.2.1.2. Analisi del contesto interno

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate sette dimensioni, indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza:

1. Organizzazione
2. Risorse strumentali ed economiche
3. Risorse umane
4. Salute economico-finanziaria
5. Didattica
6. Ricerca
7. Terza Missione

1. Organizzazione

Punti di forza

1. Struttura organizzativa coerente con il quadro normativo che disciplina il Sistema Universitario ed orientata a consolidare nonché potenziare le relazioni con gli *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale.
2. Sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010.
3. Consolidamento dell'organizzazione dell'attività lavorativa in modalità agile come disciplinato dal D.Lgs. n. 81/2017 mediante adozione di un apposito Regolamento, che consente una maggiore digitalizzazione dei processi e l'acquisizione di nuove competenze informatiche da parte del personale, valorizzando l'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria.

Punti di debolezza

1. Criticità nel reclutamento fortemente limitato da vincoli normativi stringenti, specifici del Sistema universitario che non consentono la copertura dell'alto numero di vacanze negli organici delle strutture, determinate da cessazioni a vario titolo.
2. Difficoltà oggettiva ad adottare misure di rotazione dei responsabili di alcuni processi per i quali sono richieste specifiche professionalità e alta qualificazione.

2. Risorse strumentali ed economiche

Punti di forza

1. Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica per tutti i servizi dell'Ateneo, con particolare riferimento a quelli connessi alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative, anche attraverso la tecnologia *cloud*.
2. La sostituzione di tutti gli apparati di rete fissa consente di sfruttare la velocità della connessione in fibra con un sensibile efficientamento dei servizi di rete.
3. L'equipaggiamento di tutte le aule con l'*hardware* per la Didattica a Distanza e l'acquisizione di un *software* per lo *streaming* da assegnare a tutti i docenti ha consentito all'Ateneo di assolvere i propri compiti istituzionali anche in ambito telematico con le lezioni in *streaming*.
4. La disponibilità dei fondi straordinari per fronteggiare l'emergenza Covid-19 ha consentito di progettare e affidare la realizzazione della nuova rete *wi-fi* che vedrà la luce, operativamente, nell'anno 2021.
5. Il continuo affinamento del *software* GOMP per la gestione dell'attività didattica ha consentito miglioramenti nella gestione delle prenotazioni e nella verbalizzazione degli esami degli studenti e una maggiore omogeneizzazione delle procedure seguite dalle varie strutture che si occupano di aspetti amministrativi collegati alla didattica; il *software* continua a comportare una semplificazione della gestione della trasmissione dei dati all'ANS.
6. Le risorse economiche e finanziarie sono pienamente sufficienti a supportare ulteriori sviluppi tecnologici e di risorse strumentali.
7. Sono state potenziate le piattaforme digitali per la gestione di processi rilevanti come quella per i contratti per lavori e acquisizione di servizi e forniture, quella per il controllo della spesa di personale e quella per il ciclo della *performance*.

Punti di debolezza

1. Sistema di controllo di gestione e di controllo direzionale ancora non adeguatamente sviluppato secondo le necessità, in particolare con riferimento alla contabilità analitica per centro di costo, alle analisi costo-beneficio sulle attività svolte ed alle relative attività di monitoraggio.
2. Necessità di una più spinta informatizzazione del settore che cura la gestione del personale, sia docente che dirigente e tecnico-amministrativo, caratterizzato ancora da strumenti non pienamente implementati.

3. Risorse umane

Punti di forza

1. Potenziamento del reclutamento sul fronte del personale docente: i finanziamenti derivanti dai piani straordinari finanziati dal Ministero, oltre che dai cosiddetti "Dipartimenti di Eccellenza" per gli anni scorsi, hanno consentito di incrementare il reclutamento di ricercatori e professori.
2. Reclutamento nel 2021 e nel 2022 di personale tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato, giovane e motivato.
3. Politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito.
4. Continuo presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione.

Punti di debolezza

1. Elevata età media del personale tecnico-amministrativo.
2. Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio.
3. Non adeguato coinvolgimento di parte del personale nel conseguimento degli obiettivi di Ateneo.
4. Scarsa motivazione e capacità propositiva di una parte del personale nello svolgimento delle proprie mansioni.

4. Salute economico-finanziaria

Punti di forza

1. La solidità patrimoniale dell'Ateneo, unita al mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione, consentono di sviluppare una programmazione strategica delle attività didattiche e di ricerca coerente con le aspettative dei tanti *stakeholder* della nostra Università.
2. L'Ateneo ha proseguito nel percorso di una maggiore affidabilità e presenza di controlli interni amministrativo contabili finalizzati alla gestione dei rischi e al continuo miglioramento dell'affidabilità dei dati, anche attraverso la predisposizione di un documento metodologico che potrà migliorare le pratiche di *governance* contabile.

Punti di debolezza

1. Occorre rafforzare il presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione, alla luce, come detto, di effetti che potrebbero determinarne una brusca inversione di tendenza del rapporto ex D.Lgs. 49/2012 nel prossimo medio periodo.

5. Didattica

Punti di forza

1. Assegnazione ai Dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi strategici e operativi per le *performance* didattiche, di ricerca e di Terza Missione.
2. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della didattica.
3. Adozione di un più efficace sistema informativo per la gestione delle carriere degli studenti che permette la gestione di tutti i dati dell'attività didattica, dalla impostazione degli insegnamenti dei docenti nei singoli corsi di studio, alla gestione delle carriere degli studenti e consente, inoltre, una forte integrazione con le banche dati del MUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
4. Ampliamento dell'offerta formativa di corsi di studio internazionali con didattica erogata interamente in inglese e con mobilità internazionale strutturata degli studenti.
5. Adozione di interventi monetari diversificati volti ad incentivare l'iscrizione ai corsi di studio di UNITUS, a valorizzare il talento degli studenti e a introdurre agevolazioni per gli studenti in condizioni economiche più disagiate.

6. Rafforzamento dell'area dell'alta formazione mediante la partecipazione a bandi competitivi regionali e nazionali per l'assegnazione di borse di dottorato aggiuntive.
7. Percentuale degli iscritti al I anno provenienti da altre Regioni maggiore rispetto alla media nazionale e percentuale di laureati entro la durata normale del corso maggiore rispetto alla media dell'area geografica, dato che registra, peraltro, un *trend* crescente⁵.
8. Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) e Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU) per i corsi dell'area umanistico-sociale maggiore rispetto alla media regionale e alla media nazionale⁶.
9. Soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata, che consente di collocare l'Ateneo ai primi posti a livello nazionale⁷.
10. Disponibilità di strumenti multimediali per la didattica in tutte le aule dell'Ateneo.
11. Ampia distribuzione territoriale: polo principale di Viterbo e poli di Civitavecchia e Rieti.

Punti di debolezza

1. Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio.
2. Bassa percentuale di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno⁸.
3. Valore percentuale costante del tasso di abbandono del percorso di studi al termine della durata normale del corso +1.
4. Non elevata proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati per il 2021: 93,5% (Unitus), 94,04% (media regionale) e 94,20% (media nazionale)⁹.
5. Non elevata proporzione di CFU acquisiti all'estero dagli studenti (seppur nell'a.a. 2020/2021 il calo sia giustificato dal protrarsi della pandemia, il dato dell'a.a. 2019/2020 non era soddisfacente).
6. Percentuale non elevata dei laureati di primo livello che intendono iscriversi a una laurea magistrale dello stesso Ateneo.

6. Ricerca

Punti di forza

1. Realizzazione di iniziative volte ad incrementare le *performance* della ricerca, attraverso il potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico e la definizione di nuovi servizi a supporto della partecipazione ai programmi di finanziamento.
2. Elevata qualità della ricerca di Ateneo in molte aree disciplinari attestata anche dai risultati conseguiti in alcuni dei più importanti *ranking* internazionali (THE, ARWU Shanghai, *US News Best Global Ranking*, *U-Multirank* e CWUR).
3. Incremento dei finanziamenti europei su progetti competitivi.
4. Nuovo sistema informativo di anagrafe dei prodotti della ricerca.

⁵ Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 02.04.2022

⁶ Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 02.04.2022

⁷ Fonte: AlmaLaurea, Indagine 2021

⁸ Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 02.04.2022

⁹ Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 02.04.2022

5. Nuovo sistema di monitoraggio delle proposte progettuali su bandi competitivi.
6. Nuova regolamentazione sui progetti di ricerca e sulle convenzioni conto terzi.
7. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della ricerca.
8. Miglioramento negli ultimi anni della progettualità interdisciplinare e dell'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.

Punti di debolezza

1. Non elevata quota di risorse per finanziare la ricerca di base.
2. Necessità di perfezionare la mappatura complessiva della ricerca di Ateneo, al fine di facilitare i rapporti con gli *stakeholder* e individuare con immediatezza le aree di eccellenza e quelle potenzialmente eccellenti, in modo da attuare politiche di rafforzamento e miglioramento.
3. Tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.

7. Terza Missione

Punti di forza

1. Rete consolidata di rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio.
2. Elevato numero di iniziative di Terza Missione in relazione alla dimensione dell'Ateneo.
3. Iniziative volte a potenziare l'attività di innovazione, trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese.

Punti di debolezza

1. Non elevata capacità brevettuale.

Tabella 5 - Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA

Ateneo a misura di studente

Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali e attestata dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti ranking internazionali

Elevata soddisfazione sull'esperienza universitaria in Ateneo manifestata dagli studenti

Offerta di corsi internazionali e corsi professionalizzanti

Struttura organizzativa orientata a consolidare e potenziare le relazioni con gli *stakeholder*

Solidità patrimoniale e mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione

Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision* e ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*

Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica

Potenziamento del reclutamento del personale docente grazie ai tre Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo e ai Piani Straordinari

OPPORTUNITÀ

Trend crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale

Incremento del peso del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO

Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza

Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione

Finanziamento legato alla programmazione triennale 2021-2023

Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

PUNTI DI DEBOLEZZA

Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio

Criticità nella acquisizione di CFU da parte degli studenti su alcuni corsi di studio

Risorse limitate per il finanziamento della ricerca di base

Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio

Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppati

MINACCE

Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al complesso sistema di finanziamento

Elevata concorrenza con gli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe per attrarre nuovi iscritti

Frammentazione del tessuto produttivo e scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Tuscia verso gli investimenti

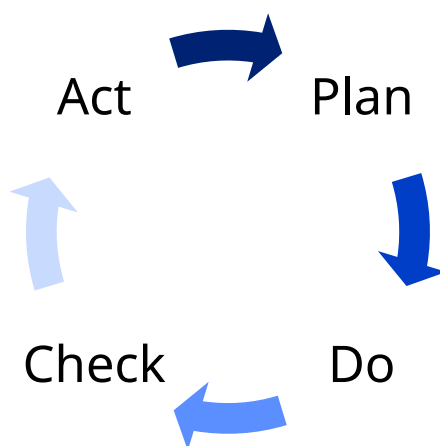
Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città

Aleatorietà del contesto nazionale e internazionale dovuto alla pandemia

2.2.2. Il ciclo della *performance*

Il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento; i nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza. Il ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di Deming:

Figura 2 - Ciclo della *performance*



PLAN: Definizione obiettivi, indicatori e *target*

DO: Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

CHECK: Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati.

ACT: Azioni conseguenti (es. modifiche in itinere, rendicontazione dei risultati, incentivazioni)

Il ciclo della *performance* dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*:

1. definizione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi organizzativi e individuali, con i rispettivi *target* e indicatori;
2. presentazione del *planning* degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun nuovo anno in occasione dell'approvazione del Piano Integrato;
3. monitoraggio *in itinere* - analisi degli scostamenti e azioni correttive - eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento;
4. misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente entro i termini fissati dalla normativa vigente per l'adozione della Relazione della *Performance*;
5. correlazione tra esiti della valutazione della *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e *budget* per anno successivo;
6. correlazione tra esito della valutazione *performance* individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti;
7. rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione;
8. avvio nuovo processo di definizione obiettivi, anche sulla base dei risultati conseguiti.

2.2.3. La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità

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

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

L'Ateneo, infatti, intende la Qualità come un ampio contenitore semantico, all'interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance*, garantendo altresì una corretta integrazione con il ciclo del bilancio.

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

Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'Assicurazione della Qualità un ruolo significativo è attribuito al Presidio di Qualità (di seguito PdQ), istituito con D.R. 504 del 16.05.2013; presso ciascun Dipartimento è stata istituita inoltre una Struttura di Assicurazione Qualità che lavora sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PdQ¹⁰.

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

Il Presidio sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo e svolge funzioni di coordinamento, accompagnamento e attuazione delle politiche di Assicurazione della Qualità per la formazione e la ricerca; svolge attività di monitoraggio e controllo delle procedure, promuove il miglioramento continuo e supporta le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Inoltre, organizza attività di informazione e formazione per il personale a vario titolo coinvolto nel processo, attività di monitoraggio sull'organizzazione della formazione e la ricerca, organizza e sovrintende ulteriori iniziative in tema di attuazione delle politiche di qualità, ricollegabili alle attività formative e alla ricerca. In particolare, organizza e verifica:

- la compilazione delle SUA-CdS e Schede di Monitoraggio annuale per ogni corso di studio;
- le attività di Riesame ciclico dei corsi di studio;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il PdQ ha promosso diverse azioni formali e informali al fine di massimizzare il coinvolgimento dell'intera comunità (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) dell'Ateneo sui temi della qualità. A tal proposito ha avviato attività di formazione rivolte al personale coinvolto nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico e organizza periodicamente incontri con i Presidenti dei Consigli di Corso di Studio e i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti al fine di

¹⁰ <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

fornire un supporto nella redazione dei documenti del sistema AQ e nella gestione dei processi in un'ottica integrata, secondo obiettivi comuni di miglioramento continuo.

Nell'assolvimento delle sue funzioni, il PdQ si è dotato di un sistema documentale al fine di assicurare un'organizzazione e una standardizzazione dei processi di AQ. Tale sistema consente di garantire che i flussi informativi siano efficienti, prevenire eventuali non conformità e orientare al miglioramento continuo. A tal proposito, al fine di indirizzare ed uniformare le attività delle varie strutture, ha redatto e aggiornato diverse procedure e istruzioni operative, tra le quali si segnalano quelle relative alla compilazione delle Schede di monitoraggio annuale, alla redazione delle Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, alla redazione del Rapporto di Riesame ciclico ed alle consultazioni delle parti sociali¹¹.

Sulla base di quanto previsto dalle Linee Guida AVA per l'accreditamento periodico, il PdQ ha strutturato una filiera di attività in cui ogni fase documentale fosse utile e funzionale a quella successiva e in sincronia con le attività di revisione dell'offerta formativa dei CdS e del Senato Accademico. Il PdQ ha inoltre definito uno scadenziario con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire scadenze proprie interne che garantiscano il corretto svolgimento di tutti i processi e una efficiente organizzazione delle attività di tutti gli attori coinvolti nell'Assicurazione della Qualità.

Strettamente funzionale al Sistema integrato di Assicurazione della Qualità è il Manuale delle Procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato e aggiornato da ultimo nell'anno 2022. Il Manuale delle Procedure copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica, della ricerca e della Terza Missione. Consente agli Organi di controllo di effettuare verifiche sulla *compliance* delle attività svolte dalle strutture rispetto alla normativa e alle procedure stabilite nel Manuale stesso.

L'idea che la qualità non rappresenti solo un mero adempimento normativo, bensì un aspetto concreto della costante attenzione riservata agli *stakeholder* dell'Università, trova dimostrazione nel fatto che sulla *home page* del sito di Ateneo sia prevista un'apposita sezione dedicata alla qualità, denominata "Sistema Assicurazione Qualità Ateneo" dove sono riportate, suddivise in sottosezioni, tutte le attività, le procedure operative e le delibere degli Organi che attengono al Sistema AQ.

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

Negli obiettivi strategici di Ateneo del presente Piano è stato inserito uno specifico obiettivo volto al miglioramento/mantenimento del predetto giudizio ministeriale, in occasione della prossima visita delle CEV. Tra gli obiettivi operativi è previsto il miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento.

¹¹ <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/procedure-e-istruzioni-operative-sistema-assicurazione-qualit-ateneo>

2.2.4. L'albero della *performance*

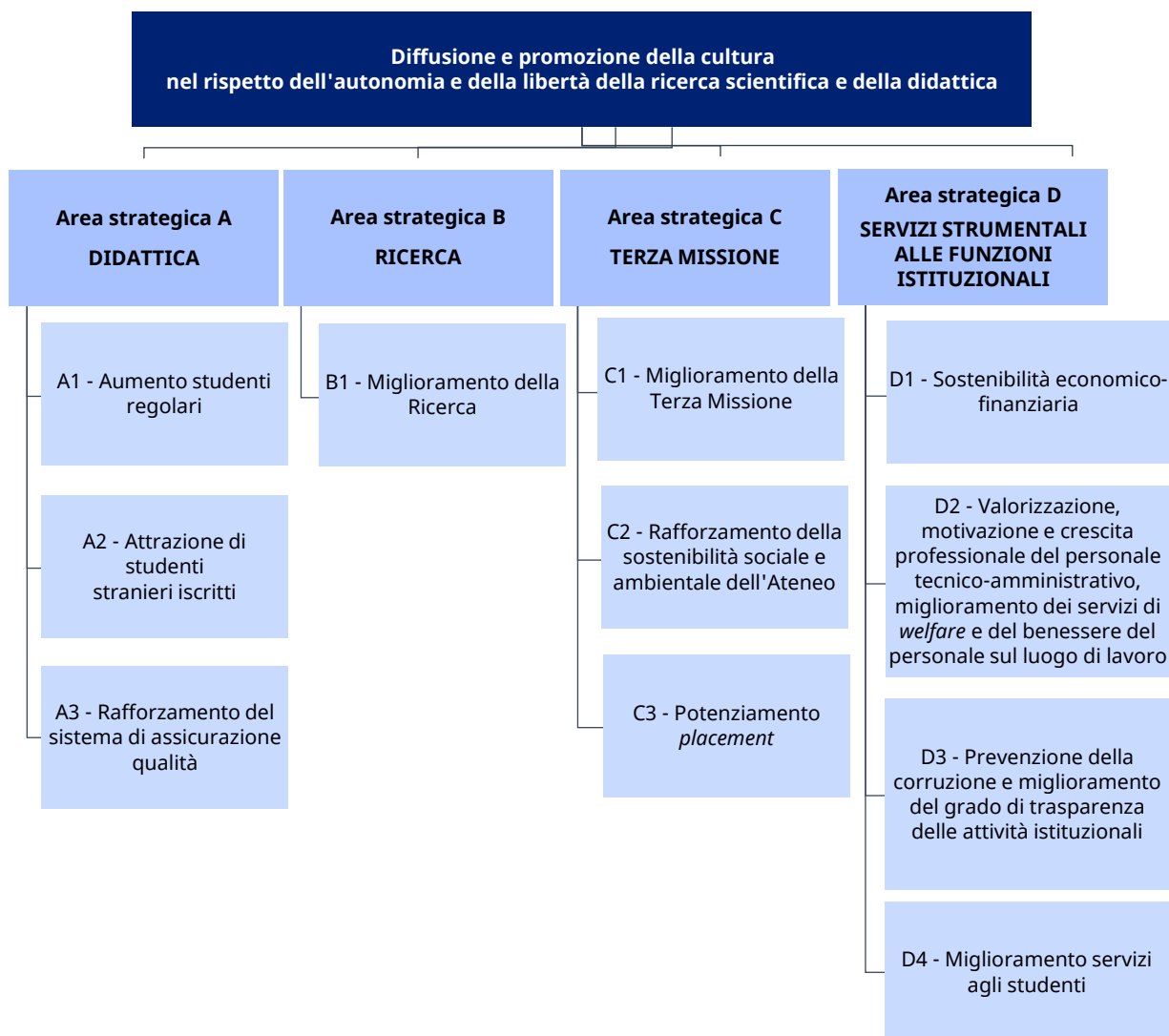
Le quattro aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche



2.2.5. Gli obiettivi strategici di Ateneo

Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici di Ateneo



All'interno dell'albero della *performance* per ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti nelle Linee Guida generali di Ateneo, funzionali all'avvio del percorso di costruzione del bilancio di previsione e dei *budget* (art. 6 RAFC). Attraverso il Piano Strategico, gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi, in coerenza con gli obiettivi previsti dal Programma di Ateneo per la programmazione triennale ex legge 43/2005.

Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica, ricerca e Terza Missione) e dei processi di lavoro strumentali, funzionali a questa.

Gli obiettivi strategici sono programmati, di norma, su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori. Ad ogni indicatore è assegnato un *target* definito anche sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche

attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali. Nei casi in cui l'obiettivo riguardi più anni e fosse già presente nel Piano precedente, la o le percentuali del *target* previste sono armonizzate con i risultati dell'anno precedente.

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica, della ricerca e della Terza Missione, le strutture responsabili sono, di norma, i Dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni e, in particolare, il personale docente. Da questi obiettivi sono stati poi ritagliati obiettivi correlati e strumentali per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, sul presupposto che debba risultare sempre una concatenazione di obiettivi tra personale docente e personale dirigente e tecnico-amministrativo, sebbene si tratti di personale coinvolto in singoli processi (nell'area della didattica, della ricerca o della Terza Missione) con differenti ruoli e diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi strumentali sono, invece, responsabili, di norma, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

L'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti dell'organizzazione (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) siano protesi verso gli obiettivi prioritari dell'Ateneo, mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari.

Gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2022-2024 sono in linea con quelli definiti per il triennio precedente, per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica, nonché dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione sulla *Performance*.

L'Università assicura altresì l'integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 con la **programmazione triennale** di cui al D.M. 25 marzo 2021, n.289 e, come già evidenziato, con gli strumenti di **programmazione economico-finanziaria**. Pertanto, nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presenti gli indicatori previsti nel modello Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e, in particolare delle Linee di indirizzo del MUR per la programmazione triennale 2021-2023, adottate con D.M. 25 marzo 2021, n. 289, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo dei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero.

Inoltre, gli obiettivi dell'Ateneo sono correlati in gran parte agli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile** (*Sustainable Development Goals, SDGs*). Dal 2017 l'Università degli Studi della Tuscia, infatti, aderisce ai Principi del *Global Compact*, iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa promossa e gestita su scala globale dalle Nazioni Unite, e, a partire dal 2018, partecipa alla fondazione *Global Compact Network Italia* in qualità di Fondatore. L'Ateneo partecipa, inoltre, alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS) e si impegna costantemente a mettere in atto tutti i cambiamenti necessari affinché i principi del *Global Compact* diventino parte sempre più integrante della strategia dell'Ateneo, della cultura e delle operazioni quotidiane e a contribuire al raggiungimento degli SDGs, nonché a promuovere e diffondere il *Global Compact* e i suoi Principi tra gli *stakeholder*.

Infine, la formulazione degli obiettivi strategici tiene conto delle azioni necessarie alla realizzazione del **PNRR**, in particolare per alcuni specifici aspetti delle riforme (sia orizzontali sia abilitanti) in esso previste e delle Missioni che persegue.

In particolare, si fa riferimento alle componenti della “Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, riguardanti specificamente la Pubblica Amministrazione e alla “Missione 4 - Istruzione e Ricerca”, per la quale le attività dell’Ateneo riguardano, nello specifico, la componente “M4C2.1 - Dalla Ricerca all’impresa”, per i seguenti investimenti:

- 1.3 Partenariati allargati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base;
- 1.4 Potenziamento strutture di ricerca e creazione di «campioni nazionali di R&S» su alcune KET;
- 1.5 Creazione e rafforzamento di «ecosistemi dell’innovazione», costruzione di «leader territoriali di R&S»
- 3.1 Fondo per la costruzione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione

con la partecipazione a:

- Centri nazionali: Agritech-Tecnologie dell’Agricoltura e Bio-diversa
- Ecosistema dell’innovazione: Rome Technopole
- Partenariati estesi: Scenari energetici per il futuro e Modelli per un’alimentazione sostenibile
- Rafforzamento e creazione di infrastrutture di ricerca: EMBRC-UP (Proponente: Stazione Zoologica di Napoli Anton Dohrn), GEOSCIENCE (Proponente: Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale-ISPRA), ITINERIS (Proponente: CNR), Centro Ricerca Polo di Rieti (Proponente: Sapienza).

Si presentano di seguito, in estrema sintesi, gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2022-2024.

2.2.5.1. Didattica

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

In particolare, gli obiettivi strategici relativi all’area della didattica sono espressi in termini di 1) aumento del numero di studenti regolari, 2) attrazione di studenti stranieri iscritti 3) rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità.

Per quanto riguarda il primo obiettivo strategico, è fondamentale investire sulla capacità attrattiva dei corsi di studio, anche allargando i confini del bacino studentesco. In questo contesto occorre fare particolare attenzione ai tassi di abbandono e al numero medio di CFU acquisiti dagli studenti. Occorre, altresì, mirare a preservare e, se possibile, a migliorare, gli alti livelli di soddisfazione degli studenti e dei laureati per qualità dei docenti e dei corsi di studio dell’Ateneo, che rappresentano uno dei punti di forza dell’Ateneo in grado di garantire attrattività all’offerta formativa. Vanno inoltre rafforzate le attività di orientamento e promozione presso le scuole, per far meglio conoscere l’Università, con particolare riferimento all’esterno della Regione Lazio e all’estero.

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli spazi per la didattica, anche in virtù delle politiche di investimento dell’Ateneo con numerosi interventi in corso. Altrettanto fondamentale è il tema relativo all’incremento dei corsi di laurea ad orientamento professionale.

Relativamente al secondo obiettivo strategico, è necessario migliorare la dimensione internazionale dell’Ateneo, ponendo particolare attenzione al conseguimento di CFU all’estero nell’ambito dei progetti di internazionalizzazione (es. *Erasmus*) da parte degli studenti iscritti ai corsi di

studio. Allo stesso modo, si dovrà continuare a sostenere l'attrattività di studenti esteri in mobilità breve attraverso l'erogazione di insegnamenti in lingua straniera e la preparazione di ulteriori materiali didattici di supporto, anche multimediali, in lingua straniera.

Per quanto riguarda il terzo obiettivo strategico, tenuto conto che la durata dell'accREDITAMENTO ministeriale delle sedi dell'Ateneo è di cinque anni (a.a. 2017/2018 – a.a. 2021/2022) e dei corsi di studio è di tre anni accademici, ossia fino all'a.a. 2019/2020, si dovrà rafforzare il Sistema di Assicurazione della Qualità, evitando che riemergano le criticità evidenziate nello scorso rapporto ANVUR e facendo tesoro delle raccomandazioni espresse in occasione dell'accREDITAMENTO dei corsi di studio di nuova istituzione.

2.2.5.2. Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul miglioramento dei parametri legati alla VQR. Si tiene conto, inoltre, dei parametri di autonomia responsabile, che impattano sulla quota premiale del FFO, e dell'importanza di migliorare la capacità di attrazione fondi e di trasferimento tecnologico dell'Ateneo. Il Decreto Ministeriale n. 289/2021, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle università statali per il triennio 2021-2023, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2022 sarà il terzo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque, l'occasione, in attesa dei dati di dettaglio degli esiti della valutazione 2015-2019 (di cui si hanno al momento solo dati di Ateneo complessivi ed aggregati), per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni e migliorarlo, attraverso il coinvolgimento della Commissione Ricerca, al fine di arrivare pronti per la prossima valutazione VQR. In questo modo l'Ateneo potrà mirare al miglioramento continuo delle *performance* di ricerca.

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

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati i parametri quantitativi e qualitativi degli spazi per la ricerca, anche in virtù delle politiche di investimento dell'Ateneo con numerosi interventi in corso.

Particolare attenzione deve essere ancora riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese e il mondo del lavoro più in generale, potenziando l'intersectorialità, l'interdisciplinarietà e, allo stesso tempo, il carattere industriale dei dottorati. Decisivo sarà il ruolo dell'internazionalizzazione. A tal proposito, dovrebbero vedersi i frutti delle attività svolte, dal punto di vista regolamentare, da molti dottorati di ricerca che favoriscono sia l'attrattività verso candidati stranieri che la mobilità internazionale dei dottorandi con esperienze di alta qualità. Questo non solo migliorerà i corrispondenti indicatori ministeriali che impattano sul FFO, ma permetterà di incrementare la rete di relazioni dell'Ateneo e, quindi, anche la competitività internazionale.

2.2.5.3. Terza Missione

L'Università degli Studi della Tuscia è il motore per la crescita e il miglioramento culturale e tecnologico del territorio che la ospita e la sua funzione socioeconomica è fondamentale, al pari di quella formativa e scientifica. È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione sia con le istituzioni locali, che con quelle nazionali, sovranazionali e internazionali.

A tale fine, gli obiettivi strategici relativi alla Terza Missione sono espressi in termini di 1) generale miglioramento delle attività relative all'area, 2) rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3) potenziamento del *placement*.

In particolare, sarà opportuno rafforzare i legami con le realtà sociali e produttive della Tuscia, valorizzando il patrimonio storico-artistico, i risultati della ricerca e promuovendo il trasferimento tecnologico. L'Ateneo deve essere presente, attivo e propositivo in quei consessi dove si decide il futuro educativo, formativo, scientifico e tecnologico a livello regionale, nazionale, europeo e internazionale. In quest'ottica, sarà fondamentale la sinergia con le altre università, con gli enti di ricerca regionali e con le istituzioni scientifiche e culturali, per condividere i programmi a medio e lungo termine, le infrastrutture e gli investimenti in ricerca dei fondi strutturali europei e sulle politiche in tema di diritto allo studio, soprattutto in virtù del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Per quanto riguarda il secondo obiettivo strategico, è importante sottolineare che l'Ateneo gode di una caratterizzazione fortemente orientata alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione e alla salvaguardia del territorio e delle biodiversità. Sono temi sui quali gode di una grande visibilità anche a livello internazionale. Per questo occorre accrescere l'impegno *"ad orientare le ... attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata"*, in linea con la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile di cui l'Unitus fa parte, e la *"volontà di promuovere un'economia globale sostenibile"*, in accordo con il *Global Compact* delle Nazioni Unite, di cui è membro insieme a pochissime altre università italiane.

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

2.2.5.4. Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Sarà inoltre necessario procedere ulteriormente nel percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo. La forza dell'Università degli Studi della Tuscia sta, infatti, nella qualità del lavoro dei membri della comunità, professori, ricercatori, dirigenti, personale tecnico-amministrativo, assegnisti di ricerca, personale a contratto, che devono sentirsi

motivati ad investire le loro energie nell'attività didattica, nella ricerca di qualità e nella gestione quotidiana del lavoro. Anche il livello di benessere nel lavoro ha un ruolo fondamentale, per cui occorrerà prestare particolare attenzione al *welfare* confermando le iniziative già introdotte a favore del personale ed aggiungendone di nuove, con particolare attenzione alle fasce più deboli e alle situazioni di disagio.

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

Nel Piano rivestono un ruolo fondamentale anche gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione delle procedure nonché la pianificazione delle attività attraverso il monitoraggio e la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure (v. obiettivi organizzativi assegnati al Direttore Generale e agli uffici dell'Amministrazione Centrale).

Occorre, inoltre, continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa nonché di aggiornamento continuo e di ulteriore miglioramento delle procedure amministrative, al fine di mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa sui servizi agli studenti, sul reclutamento.

Sul fronte dei servizi agli studenti, occorre prima di tutto puntare su un rafforzamento del diritto allo studio e della tutela degli studenti in situazioni di disagio, a maggior ragione dopo la pandemia Covid-19, e confermare l'utilizzo del *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio e collaborazioni studentesche in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali. Anche in ambito inclusione ed equità, come si evidenzia più in dettaglio di seguito, l'obiettivo è garantire la piena accessibilità all'Ateneo, intensificando inoltre le azioni necessarie ad assicurare pari condizioni nel diritto allo studio, superando gli ostacoli di ordine didattico e pratico che possano limitare l'inserimento degli studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento nel mondo universitario. Nello stesso ambito, un forte investimento dell'Ateneo è diretto a sviluppare un sistematico rispetto degli obiettivi di equità e di pari opportunità.

Di seguito si descrivono in dettaglio le attività intraprese e su cui l'Ateneo intende investire riguardo le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità e il pieno rispetto della parità di genere.

[Inclusione e accessibilità fisica e digitale](#)

In linea con quanto previsto dalla Legge n.17/1999, che integra e modifica la legge quadro n. 104/1992 e dalla Legge 170/2010, l'Ateneo promuove servizi specifici rivolti agli studenti con disabilità e con diagnosi di DSA. L'intento è di garantire la piena inclusione per tutti, compresi ultrasessantacinquenni e cittadini con disabilità, mirando alla completa accessibilità digitale, cioè la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari. L'obiettivo principale dell'accessibilità è consentire l'accesso ai documenti digitali alle persone che presentino disabilità, le quali generalmente fanno uso di tecnologie assistite (ad esempio lettori di schermo, ingranditori di schermo, tastiere braille, sistemi di puntamento) per eliminare o ridurre la condizione di svantaggio. Nello specifico, si segnala l'assegnazione dei fondi FFO da parte del Ministero per il progetto "A tu per tu" che ha lo scopo di creare un campus universitario inclusivo grazie a supporti tecnologici basati sugli stili cognitivi. Inoltre,

L'Ateneo sostiene le attività del progetto VRAILEXIA, che mira a sviluppare contenuti utili, sia servizi che strumenti, per superare le principali difficoltà che una persona dislessica incontra durante il processo di apprendimento nell'istruzione superiore, potenziando motivazione e autostima. Particolarmente importante è l'avvio di BESPECIAL, uno degli output previsti dal progetto VRAILEXIA, premiato nella classifica *top100* mondiale dei progetti inerenti all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Ancora, è stato fondato lo *spinoff* universitario *Tech4All* che ha lo scopo di commercializzare strumenti digitali basati su intelligenza artificiale a supporto di studenti con bisogni educativi speciali. Infine, proseguirà e sarà potenziato il servizio di *counseling* psicologico volto alla promozione del benessere psico-emotivo della comunità studentesca.

Equità e pari opportunità

L'Ateneo intende proseguire nella direzione del percorso avviato con la realizzazione di due importanti obiettivi: la redazione del Bilancio di Genere e del *Gender Equality Plan*. Il Bilancio di Genere è uno strumento di analisi e valutazione in un'ottica di genere delle scelte politiche e degli impegni economico-finanziari di una amministrazione, volto a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini. Il *Gender Equality Plan* segue invece le linee guida dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) e mira ad *"identificare e implementare strategie innovative per promuovere il cambiamento culturale e le pari opportunità nelle Università e nei Centri di Ricerca"*.

Come ulteriore azione, è stato attivato uno Sportello Antiviolenza, con lo scopo di realizzare interventi di prevenzione con riguardo alla violenza di genere, nonché di tutela e sostegno verso le donne appartenenti alla comunità Unicus vittime di violenza maschile, favorendo l'*empowerment* della donna vittima di violenza anche tramite il sostegno socio-psicologico e il reinserimento sociale e professionale ed è, inoltre, pensato come strumento di consulenza tecnica con riguardo ai temi oggetto della convenzione di Istanbul con particolare riguardo alla discriminazione tra uomini e donne ancora presente nei linguaggi giornalistico e giudiziario. Accanto alla consulenza, si colloca l'attività formativa, rivolta alla comunità studentesca e al personale docente e tecnico-amministrativo concernente l'illustrazione degli elementi conoscitivi fondamentali sottesi al meccanismo culturale, sociale e psicologico della violenza sulle donne, facilitando il riconoscimento e l'uscita dalla relazione abusante. L'obiettivo per i prossimi anni è di sostenere le attività del centro, da una parte, e proseguire nelle collaborazioni sul tema dell'equità e delle pari opportunità, dall'altra, a partire da quella intrapresa con l'Associazione Differenza Donna ONG, protagonista anche del progetto STEP – Stereotipo e Pregiudizio, per un cambiamento culturale nella rappresentazione di genere in ambito giudiziario, nelle forze dell'ordine e nel racconto dei *media*, finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità al fine di promuovere la prevenzione alla violenza contro le donne, anche in attuazione della convenzione di Istanbul.

Infine, si intende supportare e potenziare le attività di organi quali il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e di gruppi formali quali il Gruppo STEM, costituito da dottorande, assegniste di ricerca e ricercatrici dei dipartimenti DEIM, DEB e DIBAF e istituito con lo scopo di organizzare giornate di orientamento e divulgazione scientifica nelle scuole superiori del territorio della Tuscia (Viterbo e provincia) volto ad incoraggiare le studentesse delle classi 4° e 5° a scegliere un percorso universitario nelle discipline c.d. STEM. Per quanto riguarda il CUG, organo che sostituisce il Comitato per le pari opportunità e il Comitato paritetico con riguardo al tema del *mobbing*, l'obiettivo è sostenerne le attività, finalizzate, come si legge nell'art. 2 c. 1 del Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia dell'Università degli Studi della Tuscia) ad assicurare pari opportunità di genere, contrastare

qualunque forma di violenza morale, psicologica e di discriminazione, valorizzare la cultura del rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, estendendo la garanzia contro ogni forma di discriminazione alla formazione, alle progressioni di carriera e alla sicurezza, tutelare il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori per garantire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza delle prestazioni lavorative nel rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e *mobbing*. A norma dell'art. 4 del citato Regolamento, l'Amministrazione garantisce gli strumenti e le attrezzature per il funzionamento del CUG e destina un *budget* da definirsi annualmente per le spese necessarie al suo funzionamento.

Gli obiettivi finalizzati alla promozione della parità di genere, i risultati attesi, le azioni, i responsabili sono indicati nel [Gender Equality Plan 2022-2024](#), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nella seduta del 21.12.2021 e nella seduta del 22.12.2021.

2.2.6. Gli obiettivi operativi di Ateneo

All'interno dell'albero della *performance*, in ogni area strategica correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato, di norma, in **obiettivi operativi**.

Di seguito si presentano gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2022-2024, con relativi indicatori, *target* e responsabilità, nonché i correlati Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs).

2.2.6.1. Didattica

Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A

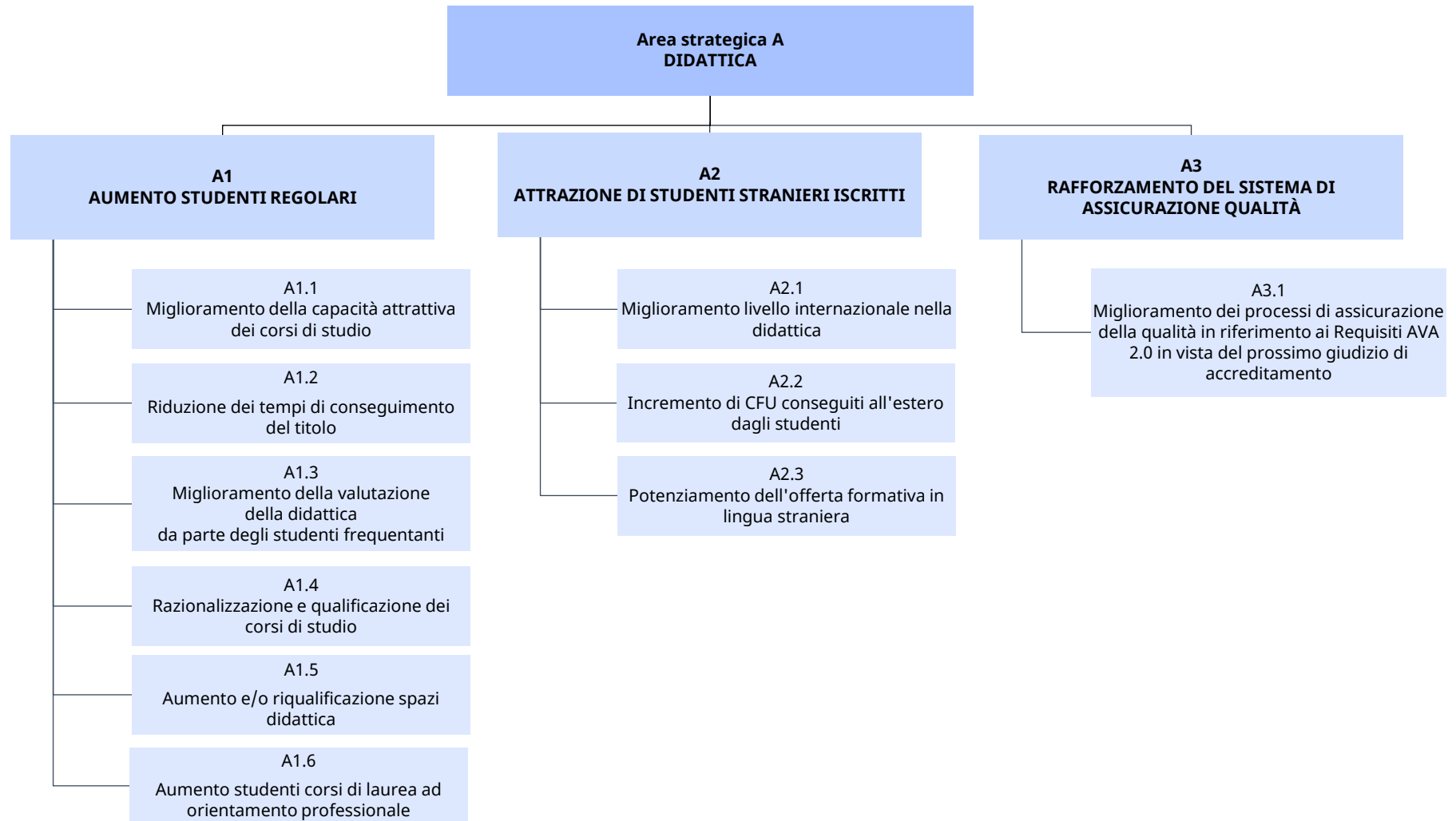















Tabella 6 - Obiettivi strategici e operativi Area A - Didattica

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
S		A1 Aumento studenti regolari	A1_a Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse	FFO 2023 Numero studenti regolari a.a. 2021/2022 1% in più rispetto all'a.a. 2020/2021 e comunque non inferiore all'a.a. 2020/2021	FFO 2024 Numero studenti regolari a.a. 2022/2023 3% in più rispetto all'a.a. 2020/2021 e comunque non inferiore all'a.a. 2020/2021	FFO 2025 Numero studenti regolari a.a. 2023/2024 5% in più rispetto all'a.a. 2020/2021 e comunque non inferiore all'a.a. 2020/2021	Dip
O		A1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	A1.1_a Numero di iscritti al I anno	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 2% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2020/2021)	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 4% (a.a. 2023/2024 rispetto all'a.a. 2020/2021)	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 6% (a.a. 2024/2025 rispetto all'a.a. 2020/2021)	Div I Dip
			A1.2_a Numero medio di CFU per studente	+ 1 % (CFU a.s. 2022 per iscritti a.a.2021/2022 rispetto a.s. 2021 per iscritti a.a.2020/2021) e comunque non inferiore all'anno precedente	+ 2 % (CFU a.s. 2023 per iscritti a.a.2022/2023 rispetto a.s. 2022 per iscritti a.a.2021/2022) e comunque non inferiore all'anno precedente	+ 3 % (CFU a.s. 2024 per iscritti a.a.2023/2024 rispetto a.s. 2023 per iscritti a.a.2022/2023) e comunque non inferiore all'anno precedente	Dip
O		A1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	A1.2_b Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	+ 1 % (coorte a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 2 % (coorte a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3 % (coorte a.a. 2023/2024 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.	
			A1.2_c	Rapporto studenti regolari CSTD/studenti non regolari	+ 1 % (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 2 % (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3 % (a.a. 2023/2024 rispetto all'a.a. 2020/2021) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip
O		A1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	A1.3_a	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 del questionario proposto dall'ANVUR)	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2021/2022) > 84%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2022/2023) > 86%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2023/2024) > 87%	Dip
O		A1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	A1.4_a	% riduzione proporzione docenze a contratto su totale docenze di Ateneo	-2% rispetto all'anno precedente	-2% rispetto all'anno precedente	-2% rispetto all'anno precedente	Dip
O		A1.5 Aumento e/o riqualificazione spazi didattici	A1.5_a	% di incremento e/o di riqualificazione dei m ² disponibili per attività didattica e/o n. di spazi riqualificati	Almeno n. 1 spazio riqualificato	+5% del totale dei m ² disponibili per attività didattica al 31.12.2021 e/o almeno n. 1 spazio riqualificato	+10% del totale dei m ² disponibili per attività didattica al 31.12.2021 e/o almeno n. 1 spazio riqualificato	Div III
O		A1.6 Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale	A1.6_a	Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0,010	0,020	0,025	Dip

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
S		A2 Attrazione di studenti stranieri iscritti	A2_a Numero di iscritti stranieri / totale iscritti	> 3%	> 4%	> 4,5%	Dip
O		A2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica	A2.1_a Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita	+ 10% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	Div I Dip
			A2.1_b Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>	+ 10% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	Div I Dip
O		A2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	A2.2_a Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti rispetto al totale CFU conseguiti	+ 10% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	+ 5% rispetto all'anno precedente	Dip
O		A2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	A2.3_a Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	0,056	0,075	0,077	Dip
			A2.3_b Numero di doppi diploma/semestri congiunti	10	>10	>10	Div I Dip

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.	
			A2.3_c	Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. del 7 gennaio 2019, n. 6	3	4	5	Div I Dip
			A2.3_d	Proporzione di studenti immatricolati a corsi di studio "internazionali"	0,019	0,032	0,038	Dip
S		A3 Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità	A3_a	Giudizio accreditamento ministeriale		Giudizio 2023 >= Giudizio 2017		PdQ
O		A3.1 Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento	A3.1_a	Realizzazione e monitoraggio del piano di azioni definito dal Presidio di Qualità e condiviso con la <i>governance</i>	SI	SI	SI	PdQ

2.2.6.2. Ricerca

Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B

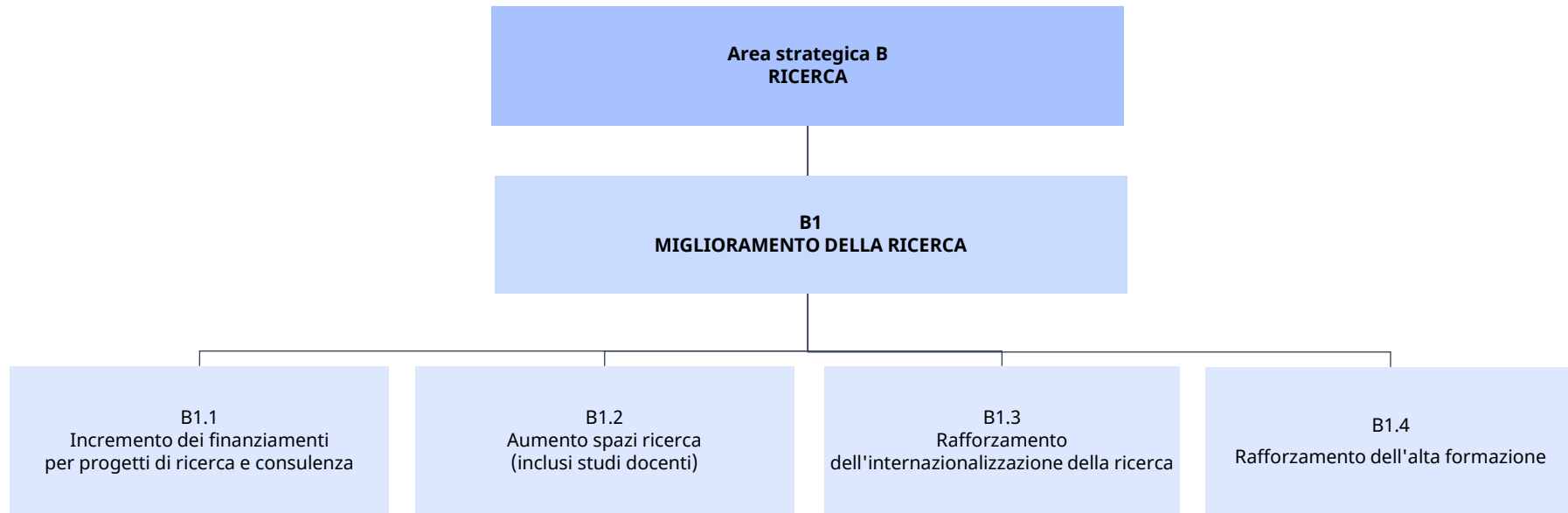











Tabella 7 - Obiettivi strategici e operativi Area B - Ricerca

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
S		B1 Miglioramento della Ricerca	B1_a Miglioramento performance rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO	Valore SimilVQR +1% rispetto al 2021	Valore SimilVQR +2% rispetto al 2021	Valore SimilVQR +3% rispetto al 2021	Div I Dip
O	 	B1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	B1.1_a Proporzioe dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	11,0%	11,5%	11,5%	Div I Dip
O		B1.2 Aumento spazi ricerca (inclusi studi docenti)	B1.2_a Spazi (m ²) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo		53,680		Div III
O	 	B1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	B1.3_a Proporzioe dei dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	55,0%	60,0%	65,0%	Dip
			B1.3_b Numero di progetti presentati su bando competitivo	+ 4% rispetto all'a.s. 2021	+ 6% rispetto all'a.s. 2021 e comunque non inferiore all'a.s. 2022	+ 8% rispetto all'a.s. 2021 e comunque non inferiore all'a.s. 2023	Div I Dip
O	  	B1.4 Rafforzamento dell'alta formazione	B1.4_a Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio	>= 70	>= 70	>= 70	Dip
			B1.4_b Numero di corsi di dottorato industriale ai sensi del D.M. 45/2013 e delle Linee Guida del 1° febbraio 2019, n. 3315	4	4	4	Div I Dip

2.2.6.3. Terza Missione

Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area C

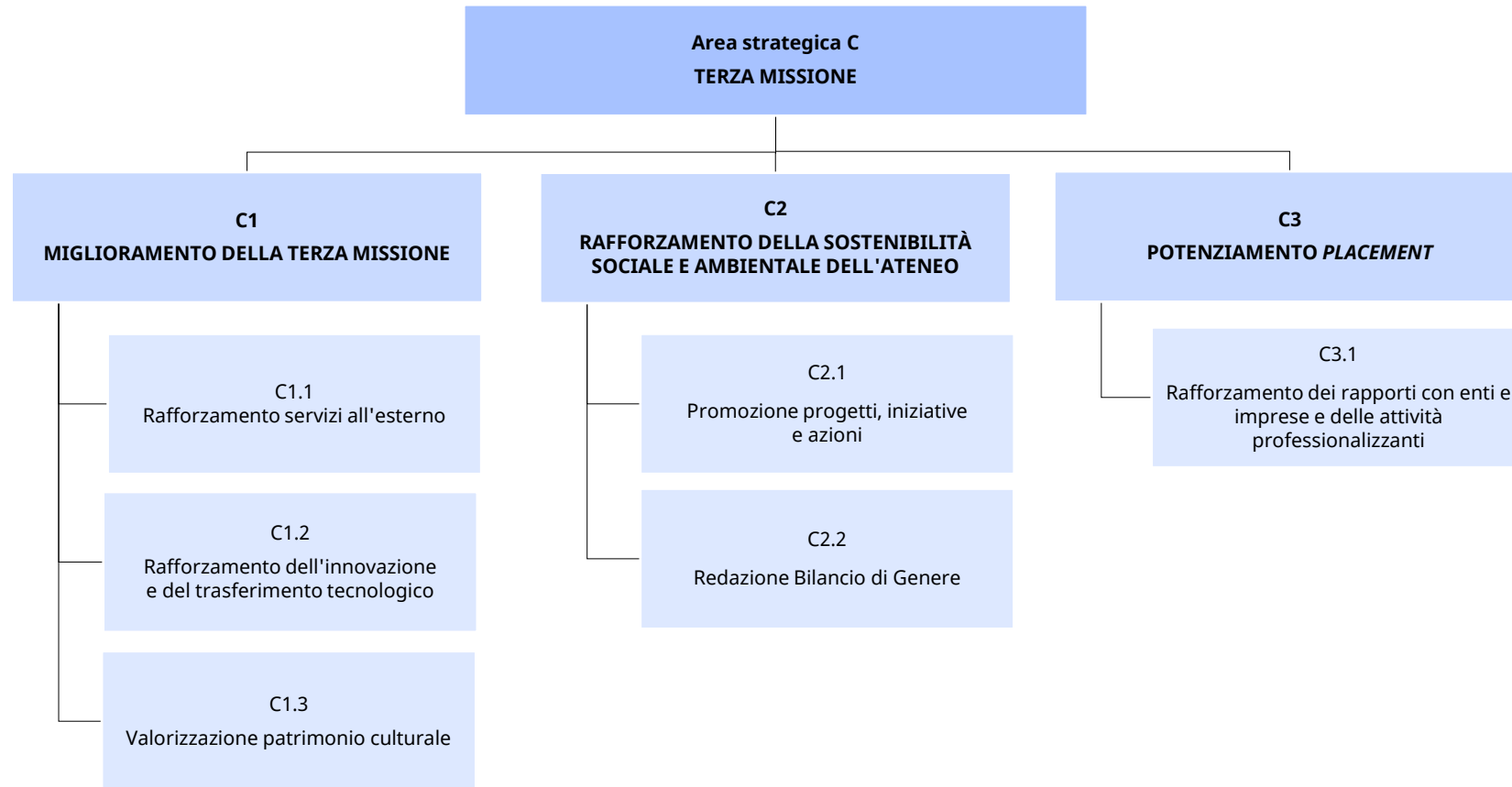


















Tabella 8 - Obiettivi strategici e operativi Area C - Terza Missione

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
S	 	C1 Miglioramento della Terza Missione	C1_a Numero di attività di Terza Missione secondo le categorie individuate dall'ultimo bando VQR	+6 rispetto all'anno precedente	+6 rispetto all'anno precedente	+6 rispetto all'anno precedente	Dip
O	 	C1.1 Rafforzamento servizi all'esterno	C1.1_a Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	11,0%	11,5%	11,50%	Div I Dip
			C1.1_b Numero convenzioni con enti esterni all'Ateneo finalizzate alla ricerca, al trasferimento tecnologico, alla formazione continua, alla collaborazione sociale, ambientale ecc.	+2	+2	+2	Div I Dip
O	 	C1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	C1.2_a Numero di brevetti di titolarità/contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s.	2	2	3	Div I Dip
			C1.2_b Numero di <i>spin-off</i>	+1	+1	+1	Div I Dip
O		C1.3 Valorizzazione patrimonio culturale	C1.3_a Numero scavi archeologici attivi + Numero collezioni museali gestite dall'Ateneo	n. 10 scavi + n. 14 collezioni museali	n. 10 scavi + n. 14 collezioni museali	n. 10 scavi + n. 14 collezioni museali	Dip
S	  	C2 Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo	C2_a Redazione Bilancio Integrato UNITUS (SI/NO)	SI	SI	SI	Staff Rettore DG






TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
O	  	C2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni	C2.1_a Numero di progetti, iniziative e azioni	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	Div III Dip
O		C2.2 Redazione Bilancio di Genere	C2.2_a Redazione Bilancio di Genere (SI/NO)	SI	SI	SI	Staff Rettore DG
S		C3 Potenziamento <i>placement</i>	C3_a Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinare	Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Div I Dip
O		C3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	C3.1_a Numero studenti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento + numero studenti che hanno svolto attività di tirocinio <i>post-lauream</i> nell'anno di riferimento	+3% rispetto all'anno precedente	+4% rispetto all'anno precedente	+4% rispetto all'anno precedente	Div I Dip
			C3.1_b Soddisfazione di enti e imprese coinvolti nelle attività progettuali	70% giudizi positivi (più sì che no; decisamente sì)	72,5% giudizi positivi (più sì che no; decisamente sì)	75% giudizi positivi (più sì che no; decisamente sì)	Div I Dip




2.2.6.4. Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area D



Tabella 9 - Obiettivi strategici e operativi Area D - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
S		D1 Sostenibilità economico-finanziaria	D1_a Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria di cui al D.M. 47/2013	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	CdA
O		D1.1 Riduzione spese di personale	D1.1_a Rapporto tra spese di personale e totale entrate (FFO e TASSE)	<75%	<75%	<75%	CdA
S		D2 Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di <i>welfare</i> e del benessere del personale sul luogo di lavoro	D2_a Grado di soddisfazione - risposte positive (decisamente sì e più sì che no)	>70%	>75%	>80%	DG Div I
S		D3 Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	D3_a Numero di segnalazioni di eventi corruttivi	< 5	< 5	<4	DG
O		D3.1 Consolidamento attività di <i>audit</i> interno	D3.1_a Numero di <i>audit</i> interni effettuati	≥3	≥3	≥3	DG
S	 	D4 Miglioramento servizi agli studenti	D4_a Proporzioni di giudizi positivi sui servizi offerti	> 70%	> 75%	>76%	Dip Div I Div II Div III

TIPO	SDGs	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	TARGET 31.12.2024	RESP.
O		D4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete	D4.1_a Grado di soddisfazione studenti per i servizi erogati - Proporzione di giudizi positivi (decisamente sì + più sì che no) sui servizi offerti	>70%	>80%	>80%	Div III
O	 	D4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione	D4.2_a Numero di iniziative di accessibilità, equità e inclusione	>3	>3	>3	Div III

2.2.7. La performance organizzativa e individuale: assegnazione degli obiettivi e Sistema di Misurazione e Valutazione

In questa sezione del Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi delineati sopra, si snoda la programmazione del ciclo della *performance* organizzativa e individuale, ove vengono espone le linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e *target* dei responsabili delle strutture dell'Amministrazione e delle singole strutture dell'organizzazione.

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici, interpretati in funzione delle linee guida del Rettore, sono calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi, organizzativi (riferiti alle singole strutture organizzative) ed individuali (attribuiti individualmente ad ogni singolo soggetto con ruolo di responsabilità), a seguito di confronto con i relativi responsabili. A tal proposito, con nota Prot. n.17924 del 28.10.2021 e nota Prot. n. 18542 del 05.11.2021 il Direttore Generale ha invitato i Direttori dei Dipartimenti, il Dirigente e i Responsabili dei Servizi a formulare una proposta per gli obiettivi organizzativi e individuali, mediante il coinvolgimento diretto dei destinatari degli obiettivi medesimi e anche un "ruolo propositivo" da parte di questi ultimi. Sono seguiti appositi incontri con le singole Strutture per garantire un'interlocuzione e un confronto sugli obiettivi individuati, approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.01.2022.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, al momento del conferimento dell'incarico e sono descritti, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi *target*, nell'Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati al personale con ruolo di responsabilità secondo le modalità previste nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* sono descritti e dettagliati, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi *target* negli Allegati 1 e 2.

Per i dettagli relativi alla metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della *performance* del personale (con e senza ruolo di responsabilità), si rimanda al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* – Aggiornamento 2020". Nel corso del 2022 si procederà ad una revisione del SMVP, al fine di ripensare il sistema di valutazione anche alla luce delle nuove modalità di organizzazione del lavoro introdotte con il largo ricorso allo *smart working*. Si specifica che gli allegati sopra citati potranno essere oggetto di revisione e modifica al variare del contesto di riferimento, del monitoraggio periodico e/o dei risultati conseguiti nell'esercizio precedente, come validati e documentati nella Relazione annuale sulla *Performance*. Tale esigenza scaturisce dall'art. 4, c. 2, D.Lgs. 150/2009 così come novellato dal D.Lgs. 74 del 25.05.2017 (riforma Madia) e dalla logica di *feedback* sottesa al processo di controllo di gestione, del quale la *performance* è elemento essenziale.

2.2.8. Integrazione tra ciclo della performance e ciclo del bilancio

Il D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di *budget*, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

Pertanto, il ciclo della *performance* è strettamente correlato ed integrato con il ciclo del bilancio. La perfetta coerenza tra i due cicli consente di pianificare gli obiettivi di Ateneo in modo corretto allocando le risorse necessarie per attuare gli obiettivi. L'Ateneo ha modificato il percorso avviato nei precedenti esercizi. Seppure mantenendo il riferimento all'albero della *performance*, che si snoda dagli

obiettivi strategici (Linee guida del Rettore) in obiettivi operativi e, a scendere, negli obiettivi individuali ed organizzativi delle strutture dell'Amministrazione Centrale e degli altri centri di spesa, il collegamento di risorse in sede di costruzione del bilancio di previsione è stato definito limitatamente ad alcuni obiettivi operativi, mentre in precedenza si era inteso ricomprendere e collegare l'intero *budget* di Ateneo alla totalità degli obiettivi.

In particolare, i dati di *budget* così individuati sono stati riclassificati per obiettivo e per centro di responsabilità, entità organizzativa che è responsabile delle risorse in sede di assegnazione degli stanziamenti. Ciò ha consentito un collegamento tra alcuni specifici obiettivi operativi e le relative risorse assegnate. Inoltre, nell'esposizione dei dati, si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (*budget* economico) da quelle per investimento (*budget* degli investimenti).

Tabella 10 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget economico

AREA STRATEGICA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISORSE 2022 (euro)	RISORSE 2023 (euro)	RISORSE 2024 (euro)
A - Didattica	1.Aumento studenti regolari 2.Attrazione di studenti stranieri iscritti 3.Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	2.464.831	2.333.535	1.630.726
B - Ricerca	Miglioramento della Ricerca	2.599.582	3.029.325	2.574.991
C - Terza Missione	1.Miglioramento della Terza Missione 2.Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Potenziamento placement	310.723	313.298	189.960
D - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	1.Sostenibilità economico-finanziaria 2.Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3.Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4.Miglioramento servizi agli studenti	280.200	290.200	294.000

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

Tabella 11 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget investimenti

AREA STRATEGICA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	RISORSE 2022 (euro)	RISORSE 2023 (euro)	RISORSE 2024 (euro)
A – Didattica	1.Aumento studenti regolari 2.Attrazione di studenti stranieri iscritti 3.Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.633.653	3.593.561	4.032.222
B – Ricerca	Miglioramento della Ricerca	165.000	165.000	5.000
C – Terza Missione	1.Miglioramento della Terza Missione 2.Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Potenziamento placement	7.000	1.155.000	367.000
D – Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	1.Sostenibilità economico-finanziaria 2.Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3.Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4.Miglioramento servizi agli studenti	101.800	218.800	229.000

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

Tabella 12 - Collegamento degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di responsabilità – Budget economico

AREA STRATEGICA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	Centro di Resp.	Risorse 2022 (euro)	Risorse 2023 (euro)	Risorse 2024 (euro)
A – Didattica	1.Aumento studenti regolari 2.Attrazione di studenti stranieri iscritti 3.Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	I DIVISIONE	1.239.877	1.198.877	1.022.185
		1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	II DIVISIONE	828.554	817.658	281.541
		1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	III DIVISIONE	86.400	7.000	17.000
		1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	280.000	280.000	280.000
		1.5 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica				
		1.6 Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale				
		2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica	DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	30.000	30.000	30.000
		2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti				
		2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera				
		3.1 Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento				

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

AREA STRATEGICA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	Centro di Resp.	Risorse 2022 (euro)	Risorse 2023 (euro)	Risorse 2024 (euro)
			<i>I DIVISIONE</i>	537.543	877.767	1.288.991
			<i>II DIVISIONE</i>	819.772	819.772	-
			<i>DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI</i>	375.000	375.000	375.000
			<i>DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE</i>	40.850	48.786	50.000
		<i>1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza</i>	<i>DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA</i>	360.000	360.000	360.000
		<i>1.2 Aumento spazi ricerca (inclusi studi docenti)</i>	<i>DIPARTIMENTO INNOVAZIONE</i>			
		<i>1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca</i>	<i>SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI</i>	452.000	452.000	452.000
		<i>1.4 Rafforzamento dell'alta formazione</i>	<i>DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI</i>	-	96.000	49.000
			<i>DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO</i>	14.417	-	-

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

AREA STRATEGICA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	Centro di Resp.	Risorse 2022 (euro)	Risorse 2023 (euro)	Risorse 2024 (euro)	
C – Terza Missione	1. Miglioramento della Terza Missione 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Potenziamento placement	1.1 Rafforzamento servizi all'esterno	I DIVISIONE	287.498	289.298	165.960	
		1.1 Rafforzamento servizi all'esterno	II DIVISIONE	15.226	16.000	16.000	
		1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	DIPARTIMENTI DI STUDI LINGUISTICO -LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	8.000	8.000	8.000	
		1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico					
		1.3 Valorizzazione patrimonio culturale					
		2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni					
				2.2 Redazione Bilancio di Genere			
				3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti			
				3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti			
D – Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4. Miglioramento servizi agli studenti		I DIVISIONE	161.700	166.700	166.500	
			II DIVISIONE	7.500	7.500	7.500	
		1.1 Riduzione spese di personale	III DIVISIONE	111.000	116.000	120.000	
		3.1 Consolidamento attività di audit interno					
		4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete					
		4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione					

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

Tabella 13 - Collegamento degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di responsabilità – Budget investimenti

Area Strategica	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	Centro di Resp.	Risorse 2022 (euro)	Risorse 2023 (euro)	Risorse 2024 (euro)
A - Didattica	1.Aumento studenti regolari 2.Attrazione di studenti stranieri iscritti 3.Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	III DIVISIONE	1.466.653	3.013.561	3.139.722
		1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo				
		1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti				
		1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio				
		1.5 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica				
		1.6 Aumento studenti corsi di laurea ad orientamento professionale				
		2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica				
		2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti				
		2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera				
		3.1 Miglioramento dei processi di assicurazione della qualità in riferimento ai Requisiti AVA 2.0 in vista del prossimo giudizio di accreditamento				
B - Ricerca	Miglioramento della Ricerca	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	II DIVISIONE	160.000	160.000	-
		1.2 Aumento spazi ricerca (inclusi studi docenti)	III DIVISIONE	167.000	580.000	892.500
		1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca	DIPART. INNOVAZIO NE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	5.000	5.000	5.000
		1.4 Rafforzamento dell'alta formazione				
C - Terza Missione	1.Miglioramento della Terza Missione 2.Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Potenziamento placement	1.1 Rafforzamento servizi all'esterno	I DIVISIONE	7.000	15.000	7.000
		1.1 Rafforzamento servizi all'esterno				
		1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	II DIVISIONE	-	1.140.000	360.000
		1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico				
		1.3 Valorizzazione patrimonio culturale				

Area Strategica	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	Centro di Resp.	Risorse 2022 (euro)	Risorse 2023 (euro)	Risorse 2024 (euro)
		2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni 2.2 Redazione Bilancio di Genere 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti				
	1.Sostenibilità economico-finanziaria		I DIVISIONE	10.800	12.800	13.000
D – Servizi strumentali alle funzioni istituzionali	2.Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 3.Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 4.Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 3.1 Consolidamento attività di audit interno 4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione	II DIVISIONE	91.000	206.000	216.000

Fonte: Ufficio Controllo di gestione

2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

L'Ateneo riconosce un ruolo fondamentale alla programmazione delle misure di prevenzione e di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza nella protezione del Valore Pubblico, in conformità con la Legge 190/2012 e con il D.Lgs. n.33/2013 e con gli impegni assunti in seno al *Global Compact*.

L'obiettivo strategico che si vuole perseguire è quello di prevenire, anticipandole, la potenziale commissione di condotte corruttive.

A tal fine, per la presente Sottosezione si rimanda al [Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2022-2024](#), già approvato dal Consiglio Di Amministrazione il 29.04.2022 e redatto tenendo conto della sua necessaria uniformità con il PIAO, con il quale si illustrano gli obiettivi nonché le misure adottate funzionali alle strategie di creazione e protezione di Valore Pubblico.

Il documento è stato redatto dal RPCT secondo le indicazioni fornite dall'ANAC (Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 - 02.02.2022), dal PNA 2019, quale atto di indirizzo che raccoglie tutte le indicazioni in materia di anticorruzione fornite dall'ANAC fino ad oggi e dall'Atto di indirizzo del MUR, adottato con nota Prot. n. 39 del 14.05.2018 e recante approfondimenti specifici riguardanti le istituzioni universitarie.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Struttura organizzativa

3.1.1. L'organigramma

Con Decreto del Direttore Generale n. 383/2021 del 28.05.2021, è stata disposta una prima riorganizzazione degli Uffici dell'Amministrazione Centrale che ha interessato le tre Divisioni.

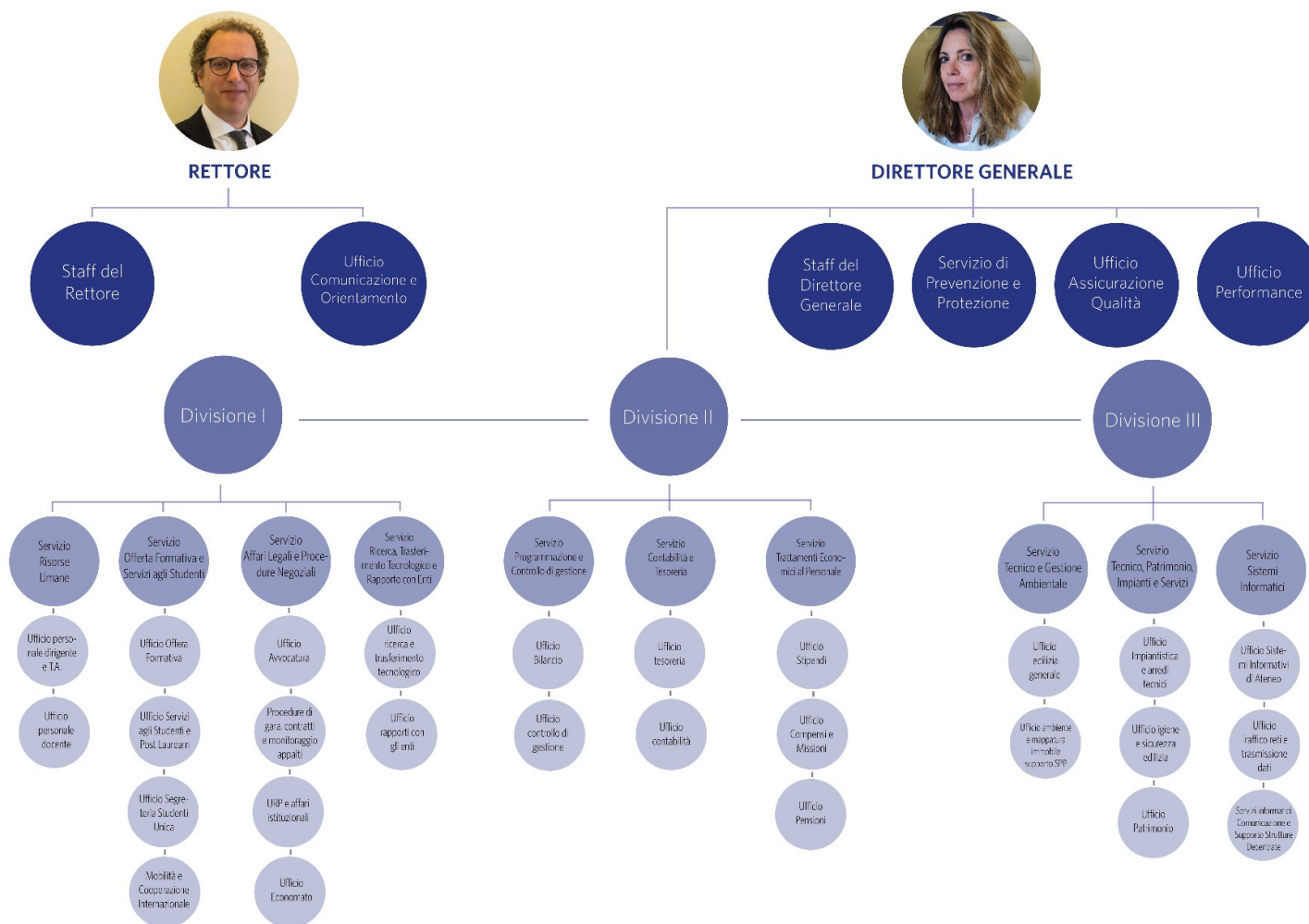
Con Decreto del Direttore Generale n. 637/2021 del 27.10.2021, sono stati effettuati alcuni interventi sull'articolazione delle unità organizzative della III Divisione.

All'Amministrazione Centrale afferiscono, oltre le tre Divisioni, gli Uffici che compongono lo *Staff* del Direttore Generale e lo *Staff* del Rettore, anch'essi interessati dai provvedimenti di riorganizzazione.

Dipendono dalla Direzione Generale lo *Staff* del Direttore Generale, il Servizio di Prevenzione e Protezione, l'Ufficio Assicurazione Qualità e l'Ufficio *Performance*, mentre dipendono direttamente dal Rettore lo *Staff* del Rettore e l'Ufficio Comunicazione e Orientamento.

La *Figura 9*, che segue, illustra l'attuale organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici, come previsto nel Decreto del Direttore Generale n. 637/2021 del 27.10.2021.

Figura 9 - Organigramma



3.1.2. Il personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2021). È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Tabella 14 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2021 per ruolo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E T.A.	Numero
Professori Ordinari	77	Dirigenti	1
Professori Associati	146	Categoria EP	8
Ricercatori	39	Categoria D	78
Ricercatori TD	79	Categoria C	155
		Categoria B	29
		Collaboratori Linguistici	5
Totale	341	Totale	276

Fonte: Servizio Risorse Umane

L'età media, la formazione, il *turnover*, l'analisi del benessere organizzativo e dei dati di genere del personale sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

Tabella 15 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORI 2021
Età media del personale (anni)	52,51
Età media dei dirigenti (anni)	62
% di dipendenti in possesso di laurea	51,81%
Ore di formazione (tot)	6510
Ore di formazione (media per partecipante)	24
% <i>Turnover</i> di personale	15,47%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	Tot. 15.855,22

Fonte: Servizio Risorse Umane

Tabella 16 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI 2021
Tasso di assenze	16,40%
Tasso di dimissioni premature	0%
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	0%
% di personale assunto a tempo indeterminato	93,84%
	(Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)

Fonte: Servizio Risorse Umane

Tabella 17 - Analisi di genere (personale in servizio)

INDICATORI	VALORI 2021
% di dirigenti donne (incluse aspettative)	33,33%
% di donne rispetto al totale del personale	58,33%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	50,00%
Età media del personale femminile - Personale TA (anni)	51,36
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	62,11%

Fonte: Servizio Risorse Umane

3.1.3. Livelli di responsabilità organizzativa

3.1.3.1. Personale Dirigente

Con Decreto del Direttore Generale n. 802/2019 del 25.10.2019, l'Università degli Studi della Tuscia ha definito, ai sensi dell'art. 48, comma 5 del CCNL relativo al personale Dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018, la graduazione delle posizioni dirigenziali, articolate in due fasce di retribuzione, tenendo conto dei seguenti elementi:

- complessità organizzativa, desumibile, ad esempio, dalla dimensione organizzativa dell'ufficio, dalla sua articolazione o differenziazione interna, da elementi del contesto territoriale;
- livello delle responsabilità amministrative e gestionali assunte;
- competenze professionali richieste.

3.1.3.2. Personale di Categoria EP

Nel corso del 2022 si sono svolti alcuni incontri, coinvolgendo anche direttamente il personale di Cat. EP, per definire nuovi criteri per il conferimento degli incarichi nel rispetto della normativa vigente e, in particolare, quella in materia di gestione del rischio nell'ambito delle misure previste per la prevenzione della corruzione. L'Amministrazione sottoporrà ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e alle RSU una conseguente proposta di revisione dei criteri per il conferimento degli incarichi di responsabilità al personale di Cat. EP.

3.1.3.3. Personale di Cat. C e D

Nel corso del 2021 l'Ateneo ha sottoscritto, in data 13 dicembre 2021, un accordo con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali e la RSU, con il quale è stato ridefinito il sistema di graduazione degli incarichi conferiti al personale di Cat. C e D, ai sensi dell'art. 91, comma 1 del CCNL del comparto Università per il triennio 2006-2008, e i criteri di collocamento delle posizioni organizzative individuate in fasce cui corrispondono indennità di diverso importo.

L'attuale sistema di graduazione degli incarichi di responsabilità, ai fini della determinazione della corrispondente indennità, è articolato in 4 fasce, cui corrisponde il riconoscimento di indennità di diverso importo.

I criteri che consentono di collocare le posizioni organizzative all'interno delle diverse fasce sono riconducibili al livello complessivo di esposizione al rischio corruttivo dei processi, così come inteso da ANAC, di competenza del titolare della posizione.

In particolare, questi consistono in:

- livello di interesse "esterno": presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari di processo;

- b. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: presenza di un processo decisionale altamente discrezionale;
- c. complessità dei processi: processi di competenza che richiedano l'adozione di soluzioni non standardizzate.

3.2. Organizzazione del lavoro agile

Nel corso del 2021 l'Ateneo, tenuto conto dell'evoluzione dell'emergenza epidemiologica da diffusione del virus Covid-19, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti, ha adottato diversi provvedimenti volti a disciplinare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Con il Decreto del Direttore Generale n. 238/2021 del 28.03.2021, è stato consentito, a decorrere dal 30 marzo 2021 e per tutto il periodo di permanenza della Regione Lazio in zona gialla o arancione, al personale dirigente e tecnico-amministrativo che prestasse attività lavorativa compatibile con lo *smart working* di svolgere fino al 50% la propria attività lavorativa settimanale in modalità agile.

Con il passaggio della Regione Lazio in zona bianca, la disciplina dettata con il citato Decreto è stata oggetto di modifica con successivo Decreto del Direttore Generale n. 371/2021 del 21.05.2021, prevedendo che il personale dirigente e tecnico-amministrativo, a decorrere dal 31.05.2021, svolgesse la propria attività lavorativa in presenza, nel rigoroso rispetto del Protocollo adottato dall'Ateneo in materia di emergenza Covid-19, ferma restando la possibilità, da parte dei Responsabili delle strutture, di autorizzare il solo personale con prestazione telelavorabile che lo richiedesse, a svolgere la prestazione lavorativa in lavoro agile per un giorno a settimana (di 6 ore o 7 ore e 12, in caso di orario flessibile, sul totale delle 36 ore).

A decorrere dalla data di cessazione dello stato di emergenza legato alla pandemia da Covid-19, l'Università degli Studi della Tuscia organizza lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile secondo la disciplina dettata dal proprio "Regolamento per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (*smart working*) dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo", nel rispetto della normativa nazionale in materia di *smart working* ordinario, includendo stabilmente l'istituto nella propria organizzazione lavorativa.

L'Ateneo ha emanato per il 2022 il relativo bando per selezionare i dipendenti ai quali sarà consentito di effettuare parte della prestazione lavorativa in modalità agile. A regime, entro il 15 novembre di ogni anno, il Direttore Generale emana un bando per individuare i dipendenti autorizzati allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, previa presentazione e approvazione del progetto individuale, assicurando l'accesso all'istituto almeno al 18% del personale che svolga attività compatibile con lo *smart working*.

Il personale individuato potrà svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile per un periodo che va da un minimo di 3 mesi, rinnovabili, fino ad un massimo di 12 mesi e per un massimo di 2 giorni a settimana, nel rispetto delle fasce di reperibilità concordate.

3.3. Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2022-2024

3.3.1 Presentazione del Piano

Il Piano triennale del fabbisogno di personale è adottato allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili al fine di perseguire gli obiettivi di *performance* organizzativa, l'efficienza, l'economicità e la qualità dei servizi.

Il Piano è coerente con la pianificazione pluriennale delle attività e della *performance* nonché con le linee di indirizzo emanate dagli Organi di Governo, nel rispetto dei vincoli finanziari e di bilancio e costituisce una sezione del PIAO.

Nella presente sottosezione è indicata la consistenza della dotazione attuale di personale e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati secondo le linee di indirizzo degli Organi di Governo. Il Piano è compatibile con le facoltà assunzionali previste dalla normativa vigente e con le disponibilità di bilancio, tenuto conto della dinamica della spesa stipendiale in una prospettiva pluriennale al fine di garantirne la sostenibilità economico finanziaria nel rispetto delle prescrizioni di cui al D.Lgs. 49/2012. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite dalla legislazione vigente.

Nel Piano sono indicati i fabbisogni prioritari nonché le professionalità emergenti legate a nuove esigenze e a competenze innovative che scaturiscono dal vigente panorama normativo della Pubblica Amministrazione e, in particolare, di quello specifico e peculiare del Sistema universitario, per rendere più efficiente ed al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e per migliorare l'offerta dei servizi complessivi resi all'utenza. Con il presente Piano si intende curare l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale.

3.3.2. Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università

Ad ogni Ateneo è assegnato un *budget* in termini di "Punti Organico". Il Punto Organico (di seguito PO) rappresenta il valore medio (attualmente fissato al valore di € 118.103,00) a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Per il personale docente i PO si traducono in:

- 1 Professore I fascia = 1 PO;
- 1 Professore II fascia = 0,7 PO;
- 1 Ricercatore tipo b) = 0,5 PO;

Per il personale dirigente e tecnico-amministrativo i PO si traducono in:

- 1 Dirigente = 0,65 PO;
- 1 EP = 0,4 PO;
- 1 D = 0,3 PO;
- 1 C = 0,25 PO;
- 1 B = 0,2 PO;
- 1 CEL = 0,2 PO.

Le facoltà assunzionali sono determinate annualmente con Decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) tenendo conto del limite massimo nazionale relativo al *turnover* stabilito dalla normativa statale (100% a decorrere dal 2018) e sulla base di parametri definiti dalla normativa vigente, che fissa un limite massimo alle spese di personale calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza alla somma algebrica dei contributi statali nello stesso anno e delle tasse

universitarie. Il limite massimo di questo indicatore è pari all'80 per cento. L'entità dei punti organico assegnati annualmente dipende dalla distanza della suddetta percentuale (Spese di personale di Ateneo/contribuzione studentesca + FFO) dall'80%.

Con il Decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca n. n. 445/2022 del 6 giugno 2022, sono state assegnate alle università italiane, ivi compresa l'Università degli Studi della Tuscia, ulteriori risorse destinate all'attivazione di piani straordinari di reclutamento di professori universitari, ricercatori a tempo determinato e di personale tecnico-amministrativo nel triennio 2022-2024.

La programmazione triennale del personale è comunicata annualmente per via telematica al Ministero entro il termine stabilito con provvedimento del Ministero ed è condizione necessaria per poter procedere all'indizione di procedure concorsuali e di assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato.

3.3.3. Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.3.3.1. Contesto normativo

- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165
- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150
- L. 30 dicembre 2010, n. 240
- D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49
- Decreto 8 maggio 2018- *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche* - per quanto compatibili con le norme speciali del Sistema Universitario
- D.M. 24 settembre 2021, n. 1096 Contingente assunzionale - Punti 2021
- D.M. 6 giugno 2022, n. 445

3.3.3.2. Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale

Di seguito è riportata la consistenza numerica del personale dirigente e tecnico-amministrativo alla data del 31.12.2021. Il personale sotto riportato è assegnato alle strutture per le esigenze correlate alle funzioni strumentali alla didattica e alla ricerca e prestano servizio presso gli Uffici dell'Amministrazione Centrale e presso i Dipartimenti.

Tabella 18 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del Personale Dirigente e TA in ruolo al 31.12.2021

Personale per categoria/area-funzionale	Numero unità di personale	Somma punti organico
B	29	6
Amministrativa	7	1,4
Servizi generali e tecnici	22	4,6
C	147	40,5
Amministrativa	95	24,75
Biblioteche	6	1,5
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	46	14,25
D	73	20,1
Amministrativa	39	9,6
Biblioteche	3	0,9
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	31	9,6
CEL	5	1
EP	9	4
Amministrativa	5	2,4
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	1,6
Dirigente	3	1,95
D8	3	1,95
Totale complessivo	266	73,55

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Al fine di verificare l'andamento della consistenza del personale nel medio periodo, il totale generale della precedente tabella è messo a confronto, nella tabella che segue, con il dato del precedente triennio.

Tabella 19 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2018 -2020

Categoria	2018	2019	2020
Dirigenti	3	3	3
EP	11	11	10
D	72	70	67
C	174	168	162
B	35	33	30
CEL	6	5	5
Totale	301	290	277

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è attualmente ripartito tra le strutture come da Tabella che segue.

Tabella 20 - Consistenza numerica del Personale TA al 31/12/2021, per struttura di afferenza

	Categorie e aree funzionali	Affari legali e procedure negoziali	Contabilità e Tesoreria	Direzione Generale	Offerta formativa e servizi agli studenti	Servizio Progr. e controllo di gestione	Ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con gli enti	Risorse Umane	Sistemi informatici	Tecnico e patrimonio impianti e servizi	Trattamenti economici al personale	Rettore	DIVISIONE TERZA	DIPART./CENTRO	Totale complessivo
B															
Amministrativa			1				1							5	7
Servizi generali e tecnici									2	4			1	15	22
C															
Amministrativa	4	6	2	10	2	3	7	1		1	6	4		49	95
Biblioteche														6	6
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati			3					8	5	1		1		28	46
D															
Amministrativa	5	2	1	5	2	2	2		1		3	1		15	39
Biblioteche														3	3
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati								8	2					21	21
														5	5
CEL															
EP															
Amministrativa		1		1		1	1				1				5
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati								1	1	1			1		4
Totale complessivo	9	9	7	16	4	6	11	20	13	3	10	7	1	147	263

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Sono indicati nelle due tabelle che seguono i dati relativi all'età e al titolo di studio del personale in servizio.

Tabella 21 - - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2021, per fasce di età

Personale per categoria	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-67	68 e oltre	Totale
B		1	1	1	5	5	6	9	1		29
Amministrativa						1	2	4			7
Servizi generali e tecnici		1	1	1	5	4	4	5	1		22
C	1		7	13	8	33	45	33	6	1	147
Amministrativa	1		4	11	5	23	31	16	4		95
Biblioteche						1	2	2		1	6
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati			3	2	3	9	12	15	2		46
D	2	3	1	2	11	7	22	24	1		73
Amministrativa	2	3			6	5	12	11			39
Biblioteche							1	2			3
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati			1	2	5	2	9	11	1		31
CEL							2	2	1		5
CEL							2	2	1		5
EP				1		2	3	3			9
Amministrativa						2	3				5
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati				1				3			4
Totale	3	4	9	17	24	47	78	71	9	1	263

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 22 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2021, per titolo di studio

Personale per categoria	Dottorato e Specializz. Post - Laurea	Laurea (Vecchio Ordinamento) o specialistica	Laurea Triennale	Licenza Media Superiore	Scuola dell'obbligo	Tot.
B	4	8		5	12	29
Amministrativa	1	3		1	2	7
Servizi generali e tecnici	3	5		4	10	22
C	7	36	8	86	10	147
Amministrativa	3	24	6	60	2	95
Biblioteche		1		3	2	6
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	11	2	23	6	46
D	8	42	2	21		73
Amministrativa	1	24	2	12		39
Biblioteche		3				3
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	7	15		9		31
CEL		5				5
EP	1	8				9
Amministrativa	1	4				5
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		4				4
Totale	20	99	10	112	22	263

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.3.3. Cessazioni del triennio di personale dirigente e T.A.

I dati che seguono sono stimati in base alle cessazioni previste ai sensi della normativa vigente in materia pensionistica e previdenziale, calcolando, oltre al totale di Punti Organico corrispondenti anche il rispettivo valore al 50% certo, in quanto quota fissa minima, del *turnover*.

Tabella 23 - Cessazioni 2021-2023 per categoria

Cessazioni	Unità di personale	P.O.
2021	17	4,600
B	1	0,200
Servizi generali e tecnici	1	0,200
C	12	3,000
Amministrativa	3	0,750
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	9	2,000
D	2	0,600
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	2	0,600
EP	2	0,800
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	1	0,400
Amministrativa-gestionale	1	0,400
2022	8	2,150
C	5	1,250
Amministrativa	2	0,500
Biblioteche	1	0,250
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	2	0,500
D	3	0,900
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	3	0,900
2023	4	0,950
C	3	0,750
Amministrativa	1	0,250
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	2	0,500
CEL	1	0,200
Collaboratore ed esperto linguistico	1	0,200
Totale	29	7,750

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 24 - Totali cessazioni triennio in termini di punti organico 2021-2023

Cessazioni	Unità di personale	P.O.
2021	17	4,650
2022	8	2,150
2023	4	0,950
Totale complessivo	29	7,750

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.3.4. Facoltà assunzionali nel triennio 2022-2024

In via preliminare, deve essere evidenziato che l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4, del D.Lgs. n. 75/2017, prevede il superamento del tradizionale concetto di "dotazione organica".

Il termine "dotazione organica", nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" rigido da cui partire per definire il Piano nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Secondo la nuova formulazione dell'articolo 6, è necessaria una coerenza tra il Piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti.

Il Piano triennale del fabbisogno diventa lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. Il Piano è lo strumento programmatico, modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione.

La dotazione organica diventa quindi un valore finanziario, una "dotazione" di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal Piano.

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del Piano, possono procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione.

Nel caso delle università il valore finanziario del reclutamento previsto nel Piano è espresso dal contingente assunzionale assegnato annualmente, in termini di punti organico, dal Ministero e dall'eventuale contingente assunzionale assegnato per l'attivazione di Piani straordinari di reclutamento.

3.3.5. Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento

È stata effettuata un'analisi del fabbisogno di personale da cui scaturiscono due precise e diverse esigenze.

La prima è orientata all'acquisizione di professionalità emergenti, non presenti attualmente in Ateneo, che scaturiscono dall'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare in base al nuovo quadro normativo. L'attuale contesto normativo conferisce, infatti, alle università funzioni ulteriori rispetto a quelle istituzionali tradizionali, che richiedono attività e prestazioni profondamente diverse dal passato e che esigono competenze specifiche non acquisibili *ex novo* dal personale in servizio mediante formazione e aggiornamento.

La seconda è legata, invece, alla necessità di ricoprire le numerose posizioni rimaste vacanti a seguito di cessazioni, previa necessaria verifica della distanza fra "dotazione di fatto" e fabbisogno effettivo.

Un'impostazione econometrica imporrebbe, ai fini di quest'ultima verifica, di confrontare diverse unità produttive che offrono lo stesso servizio con tecnologie assimilabili e, dunque, di costruire un esercizio di "*benchmarking* contestualizzato", che tenga conto delle caratteristiche specifiche di ciascuna università. In definitiva occorre disporre di un insieme di unità organizzative omogenee da confrontare.

Il Decreto 8 maggio 2018 - *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da*

parte delle amministrazioni pubbliche prevede a tale scopo la messa a punto di un sistema informativo del personale, già previsto dall'articolo 60 del D.Lgs. n. 165/2001 (SICO), che dovrebbe supportare le Pubbliche Amministrazioni nella rilevazione dei fabbisogni di personale.

Nelle more dell'implementazione di questo sistema, che consentirà di definire un fabbisogno standard per attività omogenee o per processi da gestire, in modo da avere contezza della effettiva distanza tra consistenza di fatto di personale e fabbisogno, si è proceduto tentando, in questa fase di transizione, di contemperare le due esigenze sopra individuate (nuove professionalità e rimpiazzo delle cessazioni) mediante la previa individuazione degli obiettivi del reclutamento al fine di quantificare le unità di personale necessarie e per definirne conseguentemente i profili.

Il reclutamento previsto per il Piano triennale del fabbisogno per il personale tecnico-amministrativo risponde ai seguenti obiettivi:

- a. perseguire, in coerenza con gli obiettivi strategici del Piano Integrato della *Performance*, gli obiettivi di *performance* organizzativa legati alle funzioni istituzionali e di *core business*;
- b. potenziare il settore deputato a supportare i sistemi di valutazione delle prestazioni (Sistema AVA, Ciclo della *performance*, VQR) legati ai parametri di ripartizione dell'FFO;
- c. migliorare la qualità complessiva, l'efficienza, l'economicità dei servizi erogati ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche disponibili con particolare attenzione agli obiettivi legati al potenziamento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo e all'innovazione tecnologica;
- d. assicurare il ricambio generazionale e l'ingresso dei giovani, soprattutto per coprire le professionalità emergenti in possesso di conoscenze e competenze oggi non presenti nel personale in servizio;
- e. presidiare il rispetto della legalità, della trasparenza, della protezione dei dati;
- f. potenziare il ricorso alla tecnologia, alla innovazione e favorire la digitalizzazione dei servizi e delle procedure e la sostenibilità ambientale;
- g. assicurare la tempestiva e corretta realizzazione dei progetti legati al PNRR.

3.3.6. L'individuazione delle competenze professionali

L'attuale organizzazione delle strutture è stata effettuata in coerenza con gli obiettivi del Piano integrato della *performance*, al fine di garantire un miglioramento complessivo dei servizi grazie ad una graduale razionalizzazione dei processi e delle relazioni trasversali tra le strutture coinvolte nei processi medesimi nonché alla contestuale adozione di un Manuale delle procedure per garantire la *compliance* delle attività al contesto normativo di riferimento. La suddetta organizzazione potrà subire alcune modifiche legate a esigenze specifiche che scaturiscono da sopravvenuta normativa che riguardi il Sistema universitario o a nuovi adempimenti delle Pubbliche Amministrazioni, in generale.

Una volta definita l'organizzazione della tecnostruttura, è necessario procedere ad una definizione del fabbisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, previa verifica delle professionalità presenti e di quelle mancanti, contemplando anche eventuali e possibili ipotesi di conversione professionale e rotazioni di personale. Anche a tal fine, è stato programmato anche per il 2022 un Piano annuale di formazione del personale articolato sui diversi ambiti disciplinari (giuridico-contabile-informatico-lingua inglese etc.) che consente l'aggiornamento delle competenze e una formazione approfondita per i dipendenti, mediante l'erogazione di corsi specifici con verifica finale sulla base delle diverse esigenze ed aree funzionali.

In questa sede va anche ribadito l'alto numero di cessazioni che si è verificato negli ultimi anni

e che proseguirà in modo sensibile negli anni a venire, come si evince dalle Tabelle 23 e 24, che ha condotto e porterà all’impoverimento progressivo delle dotazioni di personale di molte strutture, in particolare quelle amministrativo-contabili che garantiscono la gestione “ordinaria” delle attività. Dalla suddetta analisi e da tutte le considerazioni suesposte emerge la necessità di prevedere nella programmazione:

- a. specifiche “nuove” professionalità che rispondano alle mutate e pressanti esigenze nell’ambito giuridico, informatico, statistico, della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, della contrattualistica pubblica, della sostenibilità ambientale, dei sistemi di valutazione delle prestazioni della didattica e della ricerca (*manager* della ricerca), della comunicazione e dell’area tecnica e tecnico-scientifica per i laboratori didattici e di ricerca;
- b. personale amministrativo a supporto della didattica, della ricerca e della Terza Missione nonché della *governance* e per l’area del trattamento giuridico ed economico del personale.

3.3.7. Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A.

Alla luce di quanto sopra esposto, la programmazione triennale in termini di Punti Organico, che tiene conto del Piano straordinario sopra citato di cui al Decreto Ministeriale n. 445/2022, è riportata nella tabella che segue. L’individuazione dei profili sarà definita nel rispetto degli obiettivi di cui al paragrafo 3.3.5 e sulla base delle esigenze e delle priorità esposte nel paragrafo 3.3.6., tenuto in debito conto il quadro economico finanziario. La ripartizione dei punti organico tra Amministrazione Centrale e altri Centri di spesa è definita annualmente dal Consiglio di Amministrazione in occasione dell’assegnazione del *budget* di Punti Organico.

Tabella 25 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2022-2024

ANNO	2022	2023	2024
Personale Tecnico-Amministrativo	2,2	3	0,75

Fonte: Ufficio personale dirigente e tecnico-amministrativo

L’Amministrazione prevede di utilizzare tutte le modalità di reclutamento previste dalla normativa vigente, ricorrendo pertanto per alcuni profili al concorso pubblico e per altri a procedure di mobilità verticale nel rispetto del Regolamento vigente in materia oltre ad attivare procedure di stabilizzazione per il personale in posizione di comando nel rispetto delle disposizioni vigenti.

3.3.8. Formazione

La formazione rappresenta uno strumento strategico per arricchire le conoscenze e le competenze del Personale e per favorirne la crescita professionale, da cui scaturisce il progressivo miglioramento dei servizi erogati dall’Ateneo.

Il Piano della formazione per l’anno 2022 è stato predisposto in attuazione del Piano strategico di Ateneo 2022/2024 nonché del Piano integrato della *Performance* 2021-2023 e, in particolare, degli obiettivi “Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del Personale Dirigente e tecnico-amministrativo”.

La programmazione dei corsi erogati nel 2022 è stata preceduta dalla somministrazione di un questionario sulla piattaforma informatica Unitus *Moodle* per rilevare i bisogni formativi dei dipendenti, con riguardo alle attività lavorative svolte, e le indicazioni dei Responsabili delle Strutture. Il Piano così predisposto è stato infine presentato alle OO.SS. ed RSU.

I destinatari delle singole iniziative formative sono stati pertanto individuati considerando le tematiche approfondite di volta in volta e la relativa ricaduta applicativa nella ordinaria attività svolta.

Sono stati attivati percorsi formativi nell'area della sicurezza sul lavoro, nell'area giuridica, nell'area didattica e ricerca, nell'area contabile, nell'area informatica, nell'area delle lingue e nell'area tecnico scientifica.

In alcuni casi è stata infine autorizzata la partecipazione di alcuni dipendenti ad ulteriori corsi esterni per integrare la formazione in caso di esigenze legate a competenze settoriali estremamente specifiche dell'ufficio dagli stessi ricoperto.

Negli anni successivi del triennio si intende procedere seguendo la medesima metodologia, assicurando una razionale distribuzione dei corsi nell'arco dell'anno e la massima partecipazione del personale.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

L'attuazione delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati conseguiti, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP),

L'Ateneo conduce un **monitoraggio** intermedio sul grado di attuazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale rispetto agli indicatori e ai *target* definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare sensibili scostamenti rispetto al *target* prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Le eventuali criticità o problematiche emerse durante il ciclo della *performance* sono comunicate al Nucleo di Valutazione.

Al termine del periodo di riferimento, si procede con la **misurazione e valutazione** dei risultati, rendicontati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai competenti organi di controllo interni ed esterni e a tutti gli *stakeholder* attraverso la Relazione sulla *Performance*, approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione in qualità di OIV.

Come previsto dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* di Ateneo, la funzione di misurazione e valutazione è svolta, tra gli altri, dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione. Pertanto, con lo scopo di valutare la soddisfazione dell'utenza in merito ai servizi erogati nell'anno di riferimento e al fine della risoluzione delle eventuali criticità riscontrate e del miglioramento continuo dei processi, sono stati previsti specifici obiettivi di *performance* e predisposti appositi questionari per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza, che vanno ad integrare le rilevazioni previste dalla normativa vigente.

Le rilevazioni attualmente proposte sono le seguenti:

- Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti sulle attività didattiche
- Rilevazione delle opinioni dei docenti
- Rilevazione delle opinioni degli enti e delle aziende che si offrono di ospitare gli studenti per *stage*/tirocinio
- Rilevazione sulla qualità dei servizi amministrativi
- Rilevazione sulla soddisfazione in merito ai corsi di formazione erogati
- Rilevazione sulla soddisfazione dei laureati effettuata dal consorzio Almalaurea.

Per quanto riguarda la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il monitoraggio sul rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e sul raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato dal RPCT attraverso verifiche sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità. Le verifiche sono condotte anche attraverso le attività di *audit* previste nel Piano di *audit* predisposto dal Direttore Generale nella sua veste di RPCT e condiviso con il Referente del Rettore per il bilancio, il controllo interno e la gestione dei rischi e con il Dirigente della II Divisione. Le attività di *audit* interno sono identificate sulla base dell'analisi dei rischi formalizzata nel PIAO e nel Bilancio integrato.

In relazione alla sezione "Organizzazione e capitale umano", il MUR prevede che gli Atenei inseriscano sulla Piattaforma telematica ministeriale su Cineca denominata PROPER la programmazione dei PO assegnati e la loro eventuale rimodulazione nell'anno successivo. Nella medesima piattaforma gli Atenei sono tenuti ad assicurare una serie di adempimenti ulteriori sempre legati alla programmazione, alle assunzioni e alle cessazioni del personale. Detti adempimenti sono funzionali alla verifica effettuata costantemente dal Ministero del rispetto dei vincoli normativi e finanziari ed, in particolare, dal D.Lgs. 49/2012, in tema reclutamento e di spesa di personale.