

LINEE GUIDA GENERALI

2024-2026



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Presentate al Senato Accademico nella seduta del 19 luglio 2023
e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 luglio 2023

Sommario

1. Riferimenti normativi	1
2. Documenti programmatici di Ateneo	1
3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi	2
3.1 Didattica	3
3.2 Ricerca	5
3.3 Terza Missione	7
3.4 Servizi strumentali alle funzioni istituzionali.....	10

1. Riferimenti normativi

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

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

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

5. La proposta di piano operativo riporta:

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

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

6. La proposta di budget esplicita:

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

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

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

- Decreto Ministeriale n. 289 del 25.03.2021 *“Linee generali di indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati”*
- Nota MUR Prot. n. 7345 del 21.05.2021 - Attuazione art. 5 del D.M. 25 marzo 2021, n. 289 *“Linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle Università 2021-2023 e relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati”* - Quadro informativo dei dati necessari ai fini della ripartizione dell'FFO e del contributo L. 243/1991 - anno 2021

2. Documenti programmatici di Ateneo

Nelle more dell'adozione delle Linee generali di indirizzo ministeriali della programmazione triennale delle Università 2024-2026, le presenti Linee guida generali di Ateneo definiscono gli obiettivi prioritari della gestione per il triennio 2024-2026 al fine di avviare il percorso di costruzione del bilancio di previsione e dei budget, secondo quanto previsto dall'art. 6 del RAFC.

Le presenti Linee generali sono, pertanto, redatte nel rispetto del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024, adottato nel mese di luglio 2021, e in continuità con gli obiettivi delineati nel Programma di Ateneo PRO3 2021-2023, approvato dal Senato Accademico del 19.07.2021 e dal Consiglio di Amministrazione del 21.07.2021.

Successivamente, in attuazione di quanto previsto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta

del 30 gennaio 2023, ha approvato il *"Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (PIAO)"*, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

Altro documento programmatico di riferimento di Ateneo è costituito dalle *"Politiche di Ateneo e Programmazione didattica per l'a.a. 2023/2024"*, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 26 aprile 2023 e del 28 aprile 2023.

In coerenza con quanto già definito dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione dei documenti sopra richiamati, si individuano in questa sede, sentito il Direttore Generale, gli obiettivi strategici dell'Università fornendo ai Dipartimenti e al Centro Integrato di Ateneo le indicazioni per impostare politiche di gestione efficaci e coerenti con quelle dell'Ateneo.

I Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo potranno proporre i propri obiettivi in coerenza con quelli generali di Ateneo e richiedere ulteriori risorse, anche di investimento, collegandole ai citati obiettivi.

In particolare, sulla base delle presenti Linee guida, i Dipartimenti e il Centro Integrato di Ateneo, ai sensi dell'art. 6, c. 4 del RAFC, formuleranno una proposta di piano operativo e una correlata proposta di budget. La proposta di piano operativo dovrà riportare segnatamente gli obiettivi che il Centro di spesa si propone di raggiungere e le attività che il Centro ha in programma nel triennio relativamente alle quattro aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali alle funzioni istituzionali).

3. Obiettivi prioritari di gestione e indirizzi

Come anticipato, le presenti Linee guida generali dell'Ateneo sono in linea con quelle definite lo scorso anno per dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto dei documenti programmatici indicati al paragrafo 2 nonché dei risultati conseguiti nell'anno 2022, esposti nella Relazione sulla *Performance* 2022 e nel Bilancio Integrato 2022.

L'Università assicura in questo modo la completa integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 con la programmazione triennale MUR e con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi dell'Ateneo sono in gran parte correlati, inoltre, con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) e contribuiscono alla creazione di valore pubblico.

Infine, la formulazione degli obiettivi strategici tiene conto delle azioni necessarie alla realizzazione dei programmi attivi in Ateneo nell'ambito del PNRR.

Le Linee guida 2024-2026 riguardano le 4 aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali), in linea con quelle previste anche nel Piano Strategico e nel PIAO, e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione.

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

Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono 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 di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero. Gli obiettivi potranno subire eventuali integrazioni alla luce delle prossime Linee guida ministeriali sulla programmazione triennale 2024-2026.

3.1 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).

Il Decreto Ministeriale 25 marzo 2021, n. 289, che definisce la programmazione finanziaria 2021-2023 ed i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per gli anni 2021-2023, conferma questo andamento tendenziale assegnando al costo standard un peso crescente di anno in anno.

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

Il calcolo per l'attribuzione del FFO nel periodo 2021-2023 è effettuato sulla base del numero di studentesse e studenti regolari entro il primo anno fuori corso, in regola con la contribuzione, e sarà dunque il risultato delle politiche deliberate dagli Organi di governo ed attuate dai Dipartimenti e dall'Amministrazione.

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

I risultati delle iscrizioni relativi all'anno accademico 2021/2022 segnalano un calo del numero complessivo di iscritti rispetto all'anno precedente in cui si era registrato un incremento molto significativo ma sono comunque sensibilmente superiori all'a.a. 2019/2020. Si segnala anche che le immatricolazioni dell'anno accademico 2022/2023, ancora provvisorie, registrano già un aumento rispetto all'anno precedente. Questo quadro, nel complesso soddisfacente, impone comunque un miglioramento e un rilancio dell'attrattività e dell'innovatività dell'offerta formativa alla luce dei risultati dell'anno accademico 2021/2022, che saranno utilizzati per i calcoli relativi all'erogazione del FFO 2023 e delle immatricolazioni dell'anno accademico 2022/2023, che saranno utilizzate per i calcoli relativi all'erogazione del FFO 2024 e mostrano dati in crescita rispetto al 2021/2022.

Occorrono, di conseguenza, scelte attente e ponderate nella programmazione didattica e, soprattutto, un costante orientamento verso corsi sempre più attrattivi, in grado di soddisfare le esigenze dello studente in termini di apprendimento e conseguimento dei CFU.

Sotto questo profilo, è auspicabile, pertanto, anche da parte del corpo docente, un atteggiamento attento e responsabile in linea con le strategie complessive della didattica d'Ateneo.

Infatti, le strategie di Ateneo per la ripartizione delle risorse tra le strutture sono già fortemente collegate ai risultati della formazione, in quanto tendenzialmente "ribaltano" i parametri del FFO sulla valutazione delle prestazioni dei corsi di studio. L'obiettivo è quello di stimolare le strutture didattiche a seguire comportamenti virtuosi, valorizzando i meritevoli e coloro che più contribuiscono alle prestazioni positive.

Questa politica premiale, che ha sin qui prodotto ottimi risultati, sarà consolidata e sviluppata con gli strumenti offerti dal controllo di gestione e dovrà essere rafforzata nell'ottica del miglioramento continuo, coinvolgendo anche quelle aree della didattica ancora poco inclini al cambiamento. Permane il contesto normativo e finanziario che prevede stringenti requisiti di docenza e vincoli alla didattica che condizionano le politiche di Ateneo ai fini dell'accreditamento dei corsi di studio.

Molta attenzione andrà posta anche sul ciclo della qualità della didattica, anche in virtù della scadenza dell'accreditamento periodico dell'Ateneo, tenendo presente che il precedente giudizio era stato "pienamente soddisfacente".

È necessario che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa si tenga conto delle esigenze espresse in generale dalla società e dal contesto di riferimento e, in particolare, delle richieste del mondo del lavoro rilevate in fase di consultazione delle parti sociali.

A livello nazionale, il quadro economico è ancora critico e incerto, nonostante il superamento della pandemia, a causa della complessa situazione internazionale. Tuttavia, una lettura attenta dei recenti dati diffusi dall'indagine Almalaurea relativi al 2022 dimostra che le nostre laureate e i nostri laureati trovano occupazione in tempi ragionevoli, non dissimili comunque da quanto accade per atenei del medesimo contesto geografico e socioeconomico, con alcune punte di eccellenza e alcune criticità.

Altri ostacoli derivano dalla configurazione del sistema produttivo del territorio, in prevalenza costituito da piccole imprese nei settori dell'economia tradizionale più penalizzati dalla crisi economica globale.

La presenza dell'Ateneo rappresenta, in ogni caso, un'opportunità importante per lo sviluppo del territorio e per il mondo delle imprese. La rete di relazioni con il mondo del lavoro, intessuta dall'Ateneo, non si limita al sistema provinciale, ma, grazie ad una efficace sinergia con la rete delle università laziali e con la Regione Lazio, ha assunto una dimensione regionale, e in molti casi anche nazionale e internazionale. In questo modo l'Ateneo, valorizzando i punti di eccellenza della didattica e della ricerca, ha saputo limitare le criticità connesse al bacino territoriale in cui opera.

Gli obiettivi dell'Ateneo, strettamente correlati al contesto illustrato, sono coerenti con quelli già individuati precedentemente e formulati nel Piano strategico di Ateneo 2022-2024.

In questo contesto gli obiettivi dell'Ateneo devono tendere al miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio e al conseguente incremento del numero di iscritti e immatricolati.

In questo ambito proseguiranno nel 2024 le attività di orientamento finanziate dal Ministero dell'Università e della Ricerca correlate agli obiettivi del PNRR, in sinergia con le scuole del territorio al fine di promuovere la nostra Offerta Formativa e attrarre un numero sempre maggiore di studentesse e studenti.

Particolare attenzione deve essere, inoltre, rivolta al numero di studentesse e studenti regolari entro il primo anno fuori corso, in regola con la contribuzione, nonché alla riduzione dei tempi di conseguimento del titolo, obiettivi importanti per via del peso che, come si è detto, studentesse e studenti regolari e risultati della didattica hanno nel modello FFO.

In parallelo con questi obiettivi, va perseguito anche un deciso miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio, con particolare attenzione da un lato all'attrazione di studentesse e studenti stranieri e dall'altro al conseguimento di CFU all'estero da parte di studentesse e studenti iscritti ai corsi di studio, anche considerando le grandi capacità dimostrate dalla nostra Università nell'attrazione di fondi Erasmus negli ultimi anni. Gli interventi fino ad oggi attuati dall'Ateneo hanno prodotto dei risultati più che soddisfacenti e occorre proseguire nel miglioramento della capacità dei corsi di studio verso studentesse e studenti stranieri, con formule diverse a seconda delle specificità dei singoli corsi. In particolare, occorre proseguire nel potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera, aumentare i doppi titoli o titoli congiunti con atenei esteri, soprattutto nei corsi di laurea magistrale, offrire materiale didattico in lingua straniera. Si dovrà, inoltre, ricorrere in modo sempre più incisivo ad alcune leve strategiche come la qualità dei percorsi formativi e l'innovazione delle metodologie didattiche, sfruttando il grande progresso tecnologico realizzato per far fronte ai problemi della pandemia e la soddisfazione degli *stakeholders* (studentesse e studenti, famiglie, imprese), confermando e, se possibile, rafforzando un punto di forza del nostro Ateneo.

Nella XXV indagine Almalaurea, che sarà esaminata nel dettaglio al paragrafo 3.3, la percentuale dei laureati che si dice molto soddisfatto per il corso di studio frequentato si conferma su valori molto elevati.

Una particolare attenzione dovrà essere rivolta all'efficacia dei processi formativi, anche in relazione agli sbocchi occupazionali. Appare dunque necessario orientare sempre più i corsi di studio al mondo del lavoro e alle nuove esigenze della società, aggiornando i corsi esistenti o progettandone di nuovi, e rafforzare le relazioni con le imprese. Importante sarà anche il contributo dei corsi di laurea ad orientamento professionale, anche alla luce della recente definizione delle nuove classi e delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che riserva un capitolo a questo specifico tema. La nostra università è stata la prima in Italia ad attivare un corso di laurea professionalizzante in ambito agrario e deve sfruttare questo vantaggio competitivo per rafforzare la leadership regionale e nazionale in ambito agroalimentare e agroforestale.

In vista della prossima visita di accreditamento periodico, calendarizzata per il secondo semestre 2024, si dovrà proseguire nel rafforzamento del Sistema Assicurazione Qualità di Ateneo, evitando che riemergano le criticità evidenziate nel rapporto dell'ANVUR e facendo tesoro delle raccomandazioni espresse in occasione dell'accREDITamento dei corsi di studio di nuova istituzione. Sarà necessario implementare azioni di miglioramento seguendo le raccomandazioni e i suggerimenti espressi dal Nucleo di Valutazione e occorrerà prestare attenzione a eventuali punti di debolezza che emergeranno dall'analisi degli indicatori, dalle opinioni di studentesse e studenti e, più in generale, dai processi di autovalutazione.

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: le nuove aule previste attraverso il recupero edilizio delle ex Caserme di Palmanova e la realizzazione di ulteriori aule per la didattica presso il Polo di Rieti e presso il Polo del Riello e dell'Azienda Agraria.

3.2 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.

Tra le tendenze virtuose dell'Ateneo nella ricerca, si segnalano:

- l'investimento in posizioni per giovani ricercatrici e ricercatori (la proporzione di ricercatori di tipo A e B rispetto al totale dei docenti di ruolo è superiore alla media nazionale e colloca il nostro ateneo all'undicesimo posto assoluto tra le 60 università statali italiane);
- il consolidamento del numero di posizioni di dottorato con borsa (il rapporto fra i dottorandi con borsa iscritti nel 2022 e il totale dei docenti di ruolo è pari al 28,4%, a fronte di una media nazionale del 19,7%, e tale dato posiziona l'Ateneo al settimo posto assoluto tra i 60 atenei statali italiani);
- l'aumento costante dei proventi operativi per la ricerca, passati da 9,2 milioni di euro nel 2021 a 11,9 milioni di euro nel 2022, con un incremento del 29% (il rapporto sul totale dei proventi operativi colloca l'Università della Tuscia al quarto posto tra i 60 atenei statali italiani);

- la crescente propensione del personale dell'Ateneo a svolgere attività di ricerca di elevata qualità e a partecipare con successo a bandi competitivi (il 41% dei progetti PRIN presentati dall'Ateneo sul bando 2022 ha ottenuto il finanziamento).

Non mancano, tuttavia, indicatori di segno negativo, rispetto ai quali occorre programmare azioni correttive urgenti:

- la scarsa internazionalizzazione dei dottorati di ricerca, anche a causa dell'emergenza Covid, che però ha avuto un impatto generale (la proporzione di dottori di ricerca che abbia trascorso almeno 3 mesi all'estero nel 2022 è del 6,9%, posizionando l'Ateneo al quart'ultimo posto, molto al di sotto della media nazionale);
- l'esistenza, in alcune aree scientifiche, di ampi margini di miglioramento della qualità dei prodotti di ricerca in vista dell'esercizio VQR 2020-2024;
- la scarsità di iniziative relative al trasferimento della conoscenza, dal momento che i dati sui brevetti e sugli *spin-off* rivelano, nel quinquennio, una crescita limitata rispetto alle potenzialità, e che le richieste di manifestazioni di interesse emanate dall'ateneo con relativi finanziamenti hanno avuto una scarsissima risposta.

Nel 2024 sarà utilizzato a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni, attraverso il coinvolgimento della Commissione Ricerca, per stimolare un progressivo miglioramento delle *performance* nella ricerca, in vista della prossima valutazione VQR.

L'Ateneo in questo triennio sarà, *in primis*, impegnato nella tempestiva realizzazione delle attività dei Programmi di ricerca finanziati sul PNRR, nel rispetto dei cronoprogrammi dei singoli progetti (Centro Nazionale Agritech, Ecosistema dell'innovazione territoriale denominato "*Rome Technopole*", Centro Nazionale Biodiversità, ecc.).

Occorre, inoltre, 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 costante supporto anche nella rendicontazione dei progetti. Sotto questo profilo, si dovrà continuare nel lavoro avviato per stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e rafforzare il lavoro di squadra, grazie a 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'intersettorialità, l'interdisciplinarietà e, allo stesso tempo, il carattere industriale dei dottorati.

Decisivo sarà il ruolo della dimensione internazionale. A tal proposito, dovrebbero vedersi i frutti delle attività svolte da molti dottorati di ricerca a partire dal 2021 che favoriscono sia l'attrattività verso candidate e candidati stranieri che la mobilità internazionale delle dottorande e 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.

Andranno, inoltre, ulteriormente migliorati gli standard quantitativi e qualitativi degli spazi per la ricerca, anche in virtù delle politiche di investimento dell'Ateneo con numerosi interventi in corso: studi, laboratori e spazi per la ricerca e la terza missione attraverso il recupero edilizio delle ex Caserme di Palmanova, la riqualificazione energetica degli edifici esistenti e la costruzione di una palestra e di un edificio per didattica e ricerca presso il campus Riello, l'ampliamento degli spazi per la ricerca presso il CISMAR di Tarquinia e la realizzazione degli spazi per didattica e ricerca presso il Polo interateneo con La Sapienza a Rieti.

3.3 Terza Missione

L'Università della Tuscia è il motore per la crescita e il miglioramento culturale e tecnologico del territorio che la ospita e la sua funzione socio-economica è fondamentale, al pari di quella formativa e scientifica. È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione, sul modello di quelli di lunga data stabiliti con la Scuola Sottoufficiali dell'Esercito e la Scuola Marescialli dell'Aeronautica e di quelli recentemente stipulati con il Comune di Viterbo, la Provincia, la Camera di Commercio, la Prefettura, la ASL, il Tribunale e la Procura della Repubblica, le associazioni di imprese e gli ordini professionali. Ma sarà indispensabile anche rafforzare il legame con le istituzioni nazionali, sovranazionali e internazionali, sull'esempio delle convenzioni recentemente stipulate con il Corpo della Guardia di Finanza, Roma Città Metropolitana e Agenzia delle Entrate.

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

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

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

Per favorire l'integrazione dell'università con la società, dobbiamo valorizzare le nostre competenze e strutture e, laddove possibile, metterle al servizio della comunità con un progetto organico ed organizzato, fornendo supporto alle Istituzioni locali sui temi del diritto e dell'economia e sulle politiche agricole e forestali e coinvolgendo la popolazione nelle manifestazioni che si svolgono nel nostro Ateneo.

In riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro, a livello nazionale, il quadro economico attuale è molto critico e incerto e le difficoltà connesse alle prospettive occupazionali dei giovani sono aumentate a seguito della pandemia da Covid-19.

Risultati molto positivi per l'Ateneo, come si diceva, emergono dalla XXV indagine Almalaurea sulla condizione occupazionale dei/delle laureati/e. Per i/le laureati/e triennali che non hanno proseguito gli studi, il tasso di occupazione a un anno dalla laurea si attesta al 76,6%, superando la media nazionale pari al 75,4%, con una retribuzione media mensile pari a 1339 euro, leggermente superiore al valore medio nazionale di 1332 euro. Un'analisi dettagliata per le lauree magistrali rivela una forte crescita del tasso di occupazione a un anno dalla laurea che passa dal 71,8% rilevato lo scorso anno al 74,8% registrato sui laureati magistrali (biennali) intervistati nel 2022 a un anno dal conseguimento del titolo. Si conferma, tra il primo e il quinto anno dal conseguimento del titolo, un aumento del tasso di occupazione di circa 20 punti percentuali, valore che si attesta per il 2022 a livello di Ateneo all'86,6%, ottenuto intervistando i/le laureati/e nell'anno solare 2017 a 5 anni dal conseguimento del titolo. Analizzando i singoli corsi di laurea magistrale, si registrano livelli elevati di occupazione a 1 e a 3 anni dopo la laurea per i corsi Biotecnologie Industriali per la salute e il benessere (87,5%), Biologia sperimentale e bioinformatica (93,8%), Lingue e culture per la comunicazione internazionale (100% di occupazione a 3 anni), Scienze e Tecnologie Alimentari (100%), Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (88,9%) fino ad arrivare a una quasi totale occupazione a cinque anni dal conseguimento del titolo con i corsi di Scienze Agrarie e Ambientali (90,5%), Archeologia e storia dell'arte, tutela e valorizzazione (90,9%), Amministrazione Finanza e Controllo (94,9%), Conservazione e Restauro dell'Ambiente e delle Foreste (95,8%) Ingegneria Meccanica (100% di occupazione sia a 3 che a 5 anni dal conseguimento del titolo), Scienze forestali e ambientali - *Forestry and environmental sciences* (100% a 5 anni dal conseguimento del titolo) e Biotecnologie per la sicurezza e la qualità agroalimentare (100% a 5 anni).

È comunque indispensabile potenziare i servizi di *job placement*, sfruttando e arricchendo la rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo e dai singoli docenti negli ultimi anni a livello regionale, nazionale 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. Dovremo individuare nuove modalità di avvicinamento al lavoro e sviluppare le numerose iniziative già intraprese, che hanno favorito la nascita di opportunità come "Porta Futuro" e la stipula di accordi quadro e convenzioni con ordini professionali, enti pubblici, imprese locali, nazionali ed internazionali.

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

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

Occorre sostenere e migliorare la valorizzazione dei risultati della ricerca, in particolare, il deposito di brevetti, che, seppure in crescita, è ancora poco sviluppato. È perciò indispensabile continuare a

sensibilizzare e a formare ricercatori/ricercatrici e professori/professoressa in questo ambito e individuare forme di incentivazione e di cofinanziamento nel deposito di brevetti.

Anche la promozione di *spin-off* è importante, sia per l'Ateneo sia per il territorio, e ciò richiede un potenziamento del supporto logistico e amministrativo in collaborazione con i vari livelli istituzionali e le altre università del Lazio. La sfida è creare un ecosistema che favorisca la nascita di *start-up* e di *spin-off*, seguendo l'esempio dei distretti di innovazione tecnologica più avanzati al mondo.

Un altro aspetto su cui ci dovremo misurare è il rapporto con le nostre ex-alunne e i nostri ex-allievi, valorizzando l'associazione "*Alumni dell'Università della Tuscia*", che sta creando una vera e propria rete operativa di nostri laureati e laureate, che sono i migliori testimoni dell'efficacia e della qualità di un Ateneo: condividere con loro il futuro della nostra università recherà grandi benefici nel medio-lungo termine. La diffusione degli ex-alunni/e nel mondo del lavoro contribuirà a migliorare il *placement* dei giovani che usciranno con un titolo dalla nostra sede e porterà risorse per attivare progetti e borse di studio. In questo ambito una attenzione specifica dovrà essere data agli *alumni* che hanno trovato occupazione in campo internazionale. Il senso di appartenenza, l'orgoglio e la testimonianza degli ex-alunni concorrerà grandemente a far conoscere e ad affermare il prestigio dell'Università in Italia e all'estero.

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

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

E dobbiamo proseguire nel lavoro avviato nell'ambito della mobilità sostenibile. La collaborazione con le istituzioni locali per la realizzazione di un'infrastruttura di ricarica elettrica nella città di Viterbo dovrà essere la prima di una serie di iniziative che riducano l'impatto ambientale e al tempo stesso migliorino i servizi al personale e a studentesse e studenti, come *car-sharing* e *bike-sharing*, la promozione di percorsi pedonali e dell'utilizzo della bicicletta, anche a pedalata assistita. L'obiettivo è diventare un riferimento nella tutela dell'ambiente. Spetta all'università ricoprire questo ruolo in quanto sede principe dell'educazione delle future generazioni.

3.4 Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

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

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

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

Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e razionalizzazione della spesa concentrando le risorse su obiettivi di sviluppo, sui servizi a studentesse e studenti e sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Lo sviluppo degli strumenti del controllo di gestione dell'Ateneo consentirà di monitorare e migliorare le prestazioni delle strutture, assicurare l'efficienza del ciclo di Programmazione e Controllo, ma anche l'efficacia del processo decisionale degli Organi. Il controllo di gestione fornisce, infatti, agli Organi uno strumento essenziale per orientare le strategie e per la corretta ripartizione delle risorse umane e finanziarie mediante meccanismi incentivanti.

Sul fronte dei servizi a studentesse e studenti si intende potenziare la digitalizzazione delle procedure e concludere la revisione del sito istituzionale. Si proseguirà nel lavoro di progressiva sostituzione degli attuali servizi web, con nuovi servizi votati a una più facile consultazione, comunicazione chiara e migliore accessibilità con diverse tipologie di *device*.

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

Sul fronte del diritto allo studio occorre puntare su un rafforzamento degli strumenti di supporto economico per le fasce più deboli e di tutela delle studentesse e degli studenti in situazioni di disabilità e DSA.

È necessario investire per garantire sempre la piena accessibilità alle strutture per studentesse e studenti disabili, che devono poter usufruire di tutti gli spazi dell'Ateneo. Dovremo anche intensificare le azioni necessarie ad assicurare pari condizioni nel diritto allo studio, superando gli ostacoli di ordine didattico e pratico che possano limitare l'inserimento di studentesse e studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento nel mondo universitario e programmando investimenti per dotare le aule di sistemi di registrazione e di didattica multimediale, proseguendo il percorso avviato con le numerose iniziative messe in atto in questo ambito e sfruttando il grande avanzamento tecnologico nella didattica multimediale. Occorre anche formare il personale tecnico-amministrativo, i docenti e studentesse e studenti tutor con esperti su questi temi allo scopo di rafforzare la sensibilità e le competenze.

Si intende confermare l'utilizzo del *part-time* studentesco e di nostre laureate e laureati in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione di studentesse e studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, digitalizzazione, contabilità, bilancio integrato, biblioteche, servizi per disabilità, orto botanico, etc.).

Sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale dirigente e tecnico-amministrativo. La forza del nostro Ateneo sta, infatti, nella qualità del lavoro non solo del personale docente, ma anche dei dipendenti che svolgono attività strumentali alle funzioni istituzionali.

La formazione è uno strumento essenziale per assicurare il miglioramento delle conoscenze e competenze nonché l'aggiornamento normativo e tecnologico.

L'amministrazione deve proseguire nella creazione di percorsi di crescita economica e giuridica per il personale per valorizzare le migliori prestazioni, in linea con il nuovo CCNL e la normativa nazionale in materia di reclutamento e progressioni.

Il contratto collettivo nazionale, in fase di sottoscrizione, dovrebbe contenere opportunità e nuovi strumenti per ripensare il rapporto di lavoro e il trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo.

La contrattazione integrativa di Ateneo deve divenire la sede per siglare un patto tra Datore di lavoro e Parte sindacale per individuare insieme strumenti di valorizzazione del personale capaci di innescare un processo di miglioramento continuo delle prestazioni dell'Ateneo tenendo a mente che al raggiungimento di migliori risultati nella didattica e nella ricerca, cui anche il personale tecnico-amministrativo concorre, corrisponde l'incremento delle risorse ministeriali (FFO) e questa dinamica virtuosa produce effetti positivi per tutte le strutture e per tutti i dipendenti.

È fondamentale al riguardo valorizzare le prestazioni del personale correlando alle migliori valutazioni una adeguata retribuzione e gratificazione.

Anche il livello di benessere nel lavoro ha un ruolo fondamentale, per cui dovremo prestare particolare attenzione al *welfare* confermando la polizza sanitaria gratuita a favore del personale e aggiungendo, ove possibile, ulteriori strumenti, in base al nuovo CCNL e alla disponibilità di risorse.

Si deve, inoltre, proseguire nel coltivare il rapporto di fruttuosa collaborazione tra amministrazione centrale e altri centri di spesa, soprattutto in questa particolare congiuntura legata al PNRR, che richiede uno sforzo straordinario di supporto ai Dipartimenti sotto il profilo amministrativo, contabile e tecnico.

Il personale dirigente e tecnico-amministrativo in questo periodo, più che in passato, rappresenta una componente fondamentale e l'ossatura indispensabile per garantire la legittimità dell'azione amministrativa e, al contempo, la migliore erogazione dei servizi nel rispetto di standard di qualità e degli obiettivi di Ateneo.

Obiettivi strategici¹

Area strategica A - Didattica

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
A1	Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse
A2	Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti
A3	Rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità	Giudizio accreditamento ministeriale

Area strategica B - Ricerca

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
B1	Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale della società	Miglioramento <i>performance</i> rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO

Area strategica C - Terza Missione

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
C1	Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni, associazioni e imprese del territorio	Numero di attività di Terza Missione secondo le categorie individuate dall'ultimo bando VQR
C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo	Redazione Bilancio Integrato Unitus (Sì/No)
C3	Potenziamento <i>placement</i> al fine di supportare la crescita culturale e professionale dei singoli individui e il potenziamento degli enti, delle associazioni e delle imprese del territorio	Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinare

¹ Il target dei singoli obiettivi è fissato nel PIAO 2024-2026.

Area strategica D – Servizi strumentali alle funzioni istituzionali

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE
D1	Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse	Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria di cui al D.M. 47/2013
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 per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita	Numero di iniziative coerenti con le finalità dell'obiettivo
D3	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità	Numero di eventi corruttivi
D4	Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi	Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti

Il Rettore

Prof. Stefano Ubertini