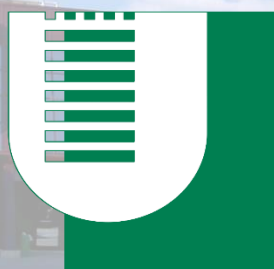




*Tor Vergata Facoltà di Medicina e Chirurgia*



**TOR VERGATA**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



**Piano Integrato 2020 - 2022**



## Sommario

1. Premessa.....	5
2. Inquadramento strategico dell’Ateneo .....	11
2.1 Identità .....	12
2.2 Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell’Ateneo.....	18
2.3 Visione e missione dell’Ateneo .....	22
2.5 Il contesto di riferimento .....	27
2.6 Le linee della programmazione triennale del MIUR.....	30
2.7 Linee di sviluppo dell’Ateneo .....	33
2.8 Piramide Strategica.....	37
2.8.1 Finalità strategiche di area .....	39
2.8.2 Linee strategiche di area e obiettivi .....	39
2.8.3 Indicatori di sostenibilità.....	54
2.8.4 Indice di sostenibilità .....	55
3. La performance organizzativa.....	59
3.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA .....	63
3.2 La definizione degli obiettivi per l’Amministrazione di Ateneo .....	64
3.2.1 Processo di definizione degli obiettivi .....	65
3.2.2 Albero della Performance .....	69
3.2.3 Sintesi degli Obiettivi operativi .....	90
3.3 Obiettivi trasversali .....	90
3.4 Elaborazione relazione sulla performance .....	91
3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili .....	92
3.6 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio .....	94
3.7 Raccordo e integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza .....	97
3.7.1 Ciclo per il miglioramento continuo .....	106
4. Strumenti per il monitoraggio della qualità dei servizi e del benessere organizzativo .....	107
4.1 Studenti .....	108
4.2 Personale TAB .....	109
Mappatura delle competenze .....	111
Riorganizzazione delle strutture decentrate .....	113
Formazione.....	113
Pilates.....	114
Sondaggio: La tua Opinione conta! .....	114
Agevola .....	115
5. La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	115

5.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019 .....	116
5.2 Il significato della valutazione per l'università degli Studi di Roma "Tor Vergata" .....	117
5.3 I soggetti del processo di misurazione e valutazione .....	122
5.4 La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo .....	124
5.5 La valutazione e misurazione della performance organizzativa .....	126
5.5.1 Le unità di analisi della performance organizzativa .....	127
5.5.2 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa .....	129
5.5.3 Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance .....	131
5.6 La valutazione e misurazione della performance individuale .....	134
5.6.1 La valutazione del Direttore Generale .....	134
5.6.2 La valutazione dei Dirigenti .....	135
5.6.3 La valutazione del personale TAB .....	137
5.6.4 Le procedure di conciliazione .....	141
5.7 Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti .....	143
5.7.1 Fase 1 – La programmazione .....	145
5.7.2 Fase 2 – La realizzazione e il monitoraggio .....	146
5.7.3 Fase 3 – Consuntivazione e valutazione finale .....	149
5.7.4 Tabella riepilogativa delle fasi del ciclo della performance .....	150
Allegato 1 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB .....	154
Allegato 2 - obiettivi dirigenziali e target .....	157
Allegato 3 – Azioni, indicatori e target .....	180
Allegato 4 – Linee di indirizzo del Direttore Generale .....	228
Allegato 5 – SAI Scheda Anagrafica Indicatore .....	229
Allegato 6 – Assegnazione Budget 2019 .....	232



## 1. Premessa

Il presente documento riporta il Piano Integrato per il triennio 2020-2022 dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150/2009 (performance e trasparenza), del Decreto Legislativo n. 33/2013 (trasparenza), e della Legge 190/2012 (anticorruzione) e successivi decreti, modifiche e integrazioni.

Il Piano è stato redatto cogliendo l'invito dell'ANVUR, contenuto nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" del 20 luglio 2015, di organizzare il lavoro senza vincolarsi a formule standardizzate, nel rispetto dell'autonomia degli Atenei, ma ricomprendendo all'interno del Piano i contenuti minimi che ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance.

L'Ateneo di Roma "Tor Vergata" ha svolto dal 2016 un profondo ripensamento sul significato della Performance e sul concetto di integrazione dei diversi strumenti pianificatori, dei sistemi di misurazione degli obiettivi e del loro raggiungimento, dei sistemi di programmazione ed erogazione delle risorse, del ruolo dell'organizzazione e dei necessari aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. E' stato quindi avviato un processo di ridefinizione dei vari strumenti che si andato completando e affinando nel corso del 2019 e che proseguirà nei prossimi anni.

L'Ateneo ha eletto il nuovo Magnifico Rettore Prof. Orazio Schillaci il 15/10/2019 con decorrenza 1/11/2019.

Il Rettore ha ridefinito fin dalla stesura del programma elettorale la visione verso cui rivolgere l'azione dell'Ateneo attraverso obiettivi strategici chiari e definiti per ognuno degli ambiti caratterizzanti l'Università:

- Didattica;
- Ricerca;
- Terza Missione.

La chiara volontà di mettere a disposizione conoscenza e competenza dell'Ateneo al servizio del Paese attraverso la definizione e il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi.

Obiettivi raggiungibili fuggendo la retorica dell'eccellenza individuale ma, al contrario, attraverso il sentire comune, valorizzando il contributo di tutti ai vari livelli e con l'orgoglio di essere parte di una azione collettiva con obiettivi chiari, indirizzi precisi e una organizzazione efficiente.

Per meglio inquadrare il percorso attuato dall'Ateneo si ritiene utile in questa premessa richiamare sinteticamente i principali elementi che concorrono alla gestione integrata della performance e che verranno sviluppati nel piano.

L'Ateneo ha riflettuto sulle proprie caratteristiche distintive, sulla propria identità e sul ruolo che intende svolgere sullo scenario italiano e internazionale, anche attraverso l'analisi delle minacce e delle opportunità e dei punti di forza e debolezza.

Il presente Piano tiene conto di quanto definito con il decreto Ministeriale n. 989 del 25/10/2019 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021.

Contemporaneamente alla definizione della pianificazione strategica e degli obiettivi, la Direzione Generale procede ad eventuali modifiche sugli assetti di micro - organizzazione, sulla definizione degli obiettivi dei dirigenti, sui sistemi di incentivazione per le strutture, sull'ammontare delle risorse necessarie e sui meccanismi di distribuzione oltre che sui sistemi di valutazione.

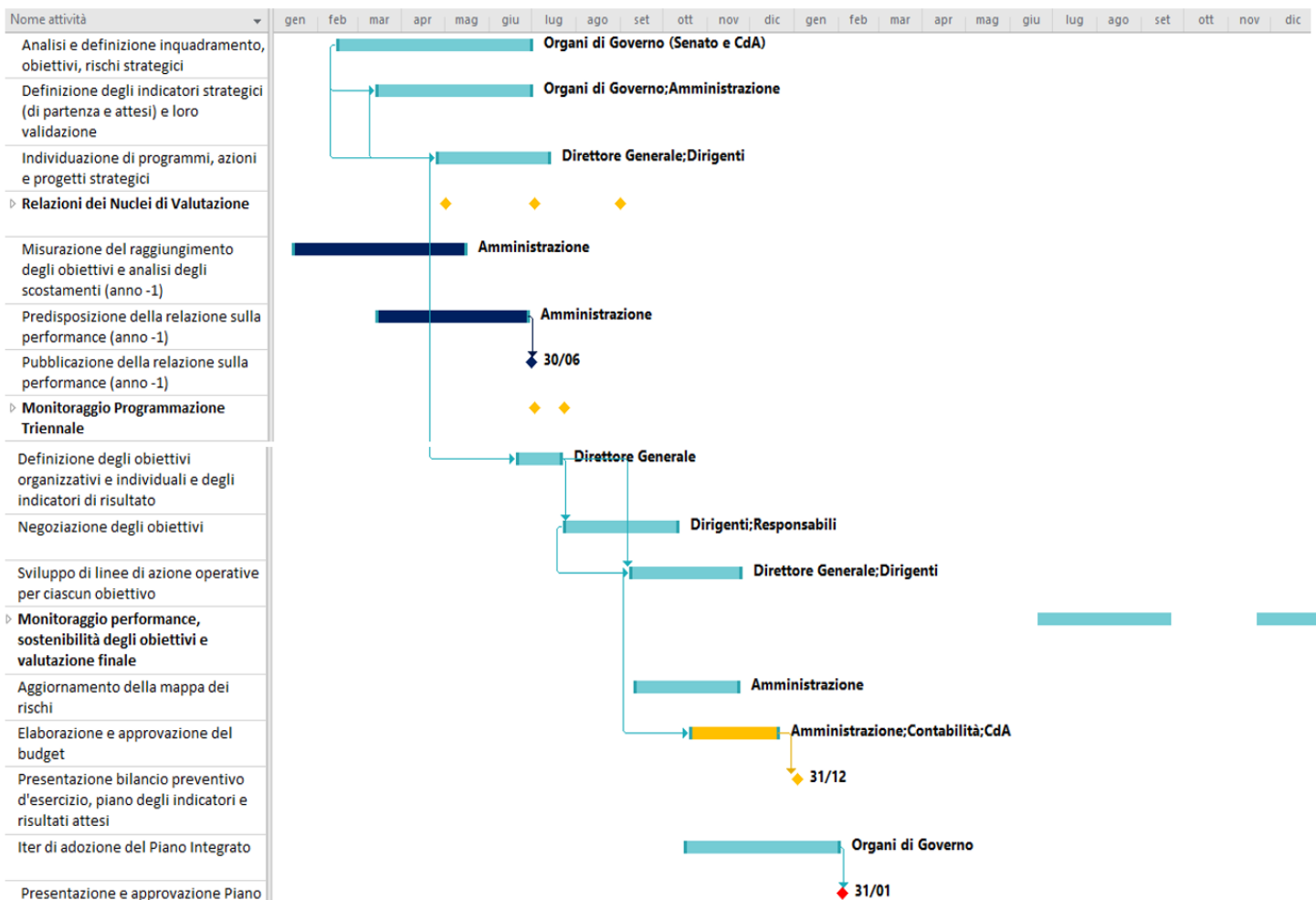
In sostanza si ritiene che, affinché la gestione della performance possa essere efficace e produrre risultati per i portatori di interesse, sia da un lato indispensabile avere molta chiarezza sulla situazione reale in cui si trova l'Ateneo (identità e analisi SWOT) e sulla richiesta dei portatori di interesse (Ministero e portatori di interesse) e dall'altro lato sia indispensabile orientare la gestione sotto il profilo organizzativo (strutture e strumenti) e quello delle risorse (fonti e impieghi).

L'indice di questo lavoro intende mettere in evidenza il ciclo integrato delle attività svolte e gli esiti dell'attività di pianificazione unitamente agli strumenti di gestione della pianificazione approvata.

Tutte le attività inerenti l’elaborazione del presente Piano Integrato richiedono il rispetto di adempimenti e scadenze, che sono state elaborate all’interno del Progetto Good Practice, di cui l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” fa parte, e messe all’interno di un diagramma di Gantt.

Il diagramma di Gantt propone l’intero ciclo della performance, indicando in azzurro le attività chiave in riferimento alla redazione del Piano Integrato per l’anno successivo. In blu, invece, le attività legate alla chiusura del ciclo della performance dell’anno precedente. Infine, in giallo quelle relative a documenti correlati al Piano.

Il punto di partenza per la definizione del Piano Integrato è la definizione dell’inquadramento strategico dell’Ateneo e degli obiettivi strategici (per





le aree di didattica, ricerca, terza missione e impatto sociale, servizi agli utenti, organizzazione e ambiente di lavoro). Normalmente questa attività viene effettuata ogni tre anni, mentre alla scadenza annuale può essere demandata una verifica generale degli stessi e una eventuale revisione. Contestualmente si definiscono anche gli indicatori (o KPI) necessari a misurare gli obiettivi e in fase successiva una validazione degli stessi, a cura anche degli Organi di Governo e dell'OIV.

Nello stesso periodo si individuano e revisionano anche i programmi e i progetti strategici in essere e a venire. Sulla base di questi, poi, vengono definiti e assegnati in logica gerarchica gli obiettivi operativi (sia organizzativi che individuali) a Direttore Generale, dirigenti e livelli successivi, e data evidenza degli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni. Questa fase di definizione di dettaglio delle azioni è a cavallo tra la determinazione degli obiettivi strategici ed operativi.

Una volta definite le azioni, siano esse derivanti dal basso (aree contributrici) o dall'alto (Organi di Governo), si passa ad una fase di negoziazione degli obiettivi alla quale poi si dà seguito con lo sviluppo di linee di azione per ciascun obiettivo operativo. Il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle attività, ed eventuale revisione degli obiettivi, avviene in modo diffuso durante l'anno; tuttavia si possono identificare almeno due momenti in cui il processo viene formalizzato: tipicamente a metà e fine anno.

Conseguentemente alla definizione delle attività operative inizia la fase di coordinamento con l'area contabile per verificare la loro sostenibilità

da un lato e elaborare un bilancio previsionale quanto più vicino alla realtà dall'altro. Il processo termina con la presentazione del bilancio, degli indicatori e dei risultati attesi il 31 dicembre.

Il 31 gennaio è la data termine per la presentazione del Piano Integrato all'ANVUR (performance) e all'ANAC (anticorruzione e trasparenza). Come mostra la Fig. 2, tre cicli della performance di anni diversi coesistono tra loro (ad esempio, le attività in blu si riferiscono al ciclo dell'anno precedente, mentre il "monitoraggio performance, sostenibilità degli obiettivi e valutazione finale" verrà eseguito nell'anno a seguire quando il piano proposto sarà implementato). Per avere una visione d'insieme si riporta la figura sottostante.

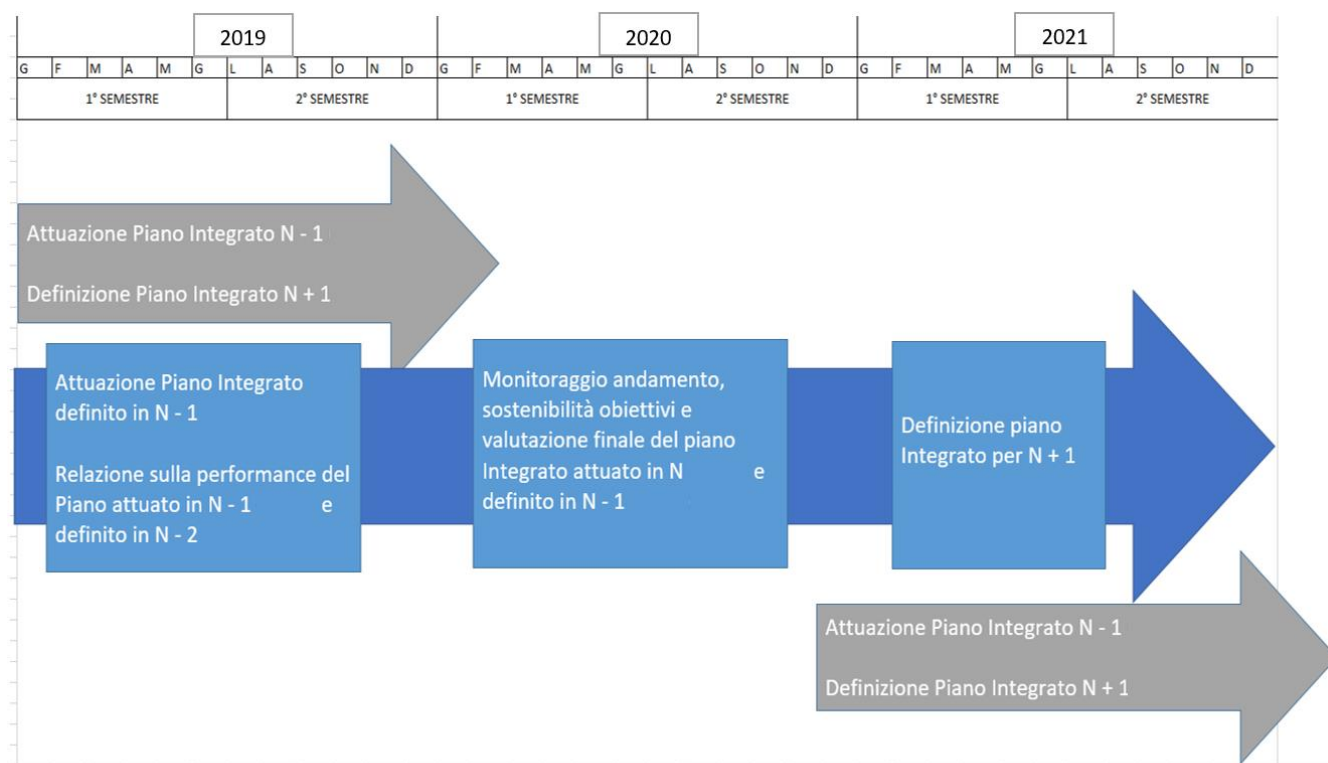


Figura 2- Ciclo della performance

## 2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

In questo capitolo viene delineato il percorso di individuazione degli obiettivi strategici, tenendo conto della situazione di partenza e di tutti gli elementi che intervengono nell'indirizzare la pianificazione. Viene anche brevemente illustrata la struttura degli organi di Governo che è interessata dal presidio di queste attività e alcuni aspetti che ne regolano il funzionamento. In sintesi, viene inizialmente descritto il sistema identitario dell'Ateneo, cercando di cogliere quei caratteri distintivi rispetto al tema della pianificazione strategica. Si passa poi alla descrizione della macrostruttura organizzativa attinente gli organi di governo e il loro funzionamento in relazione alla gestione della

performance, della vision e della mission (cosa l'Ateneo vuole essere). Viene inoltre sinteticamente presentata la valutazione dei punti di forza e debolezza, e le richieste del MIUR che intervengono ad indirizzare la programmazione triennale. Da tutto quanto sopra esposto viene presentata la formulazione degli obiettivi strategici.

## 2.1 Identità

L'università degli Studi Di Roma "Tor Vergata" rappresenta oggi una delle 'Eccellenze Italiane' nella Ricerca e nella Didattica. La sua offerta formativa viene riportata nel seguente schema che riporta i principali dati dell'Ateneo.

## Offerta Formativa

**106** corsi di laurea

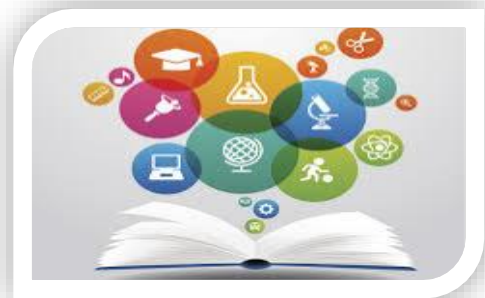
**49** scuole di  
specializzazione

**34.500** studenti

**32** corsi di dottorato

**97** master e corsi di  
perfezionamento

**8.800** nuovi ingressi all'anno



## Didattica

**29.257** Studenti iscritti ai corsi  
di Laurea Triennale, Magistrale e  
Magistrale Ciclo Unico

**8800** Studenti Immatricolati

**6165** Laureati



## Servizi agli Studenti

**350** Aule per la didattica

**29** Laboratori Informatici

**865** Postazioni PC

**6** Biblioteche

**170000** Risorse bibliografiche digitali



## Ricerca

**389** N° Progetti presentati

**163** N° Progetti approvati

## Internazionalizzazione



**666** Studenti in uscita

**435** Studenti in entrata

**16** Corsi di Studio Doppia Laurea/  
Doppio Titolo/ Titolo Congiunto/  
Double Degree

**20** Corsi di studio in lingua inglese

## Personale

**739** Professori

**544** Ricercatori

**755** Professori a Contratto

**46** Visiting Professor

**13** Coll. Esperti linguistici (CEL)

**4** Dirigenti + 1 Direttore

**961** Tecnici-Amministrativi-Bibliotecari

**36** Tecnici-Amministrativi-Bibliotecari a tempo determinato



Particolarmente qualificata, e crescente nel tempo, è anche la dimensione internazionale dell'Ateneo.

✚ Molti corsi di dottorato sono tenuti in inglese di cui 10 corsi di dottorato sono effettuati in collaborazione con altri atenei europei (joint degree).

✚ L'Ateneo ha più di 500 accordi bilaterali e di cooperazione culturale/scientifica con università partner in tutto il mondo per la promozione di programmi di ricerca congiunti e scambi accademici.



✚ L'Ateneo è membro di EUA (European University Association), network che rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei rettori di 47 paesi europei.



✚ L'Ateneo è l'unico ateneo italiano membro della rete YERUN (Young European Research Universities Network), composta da 18 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti in alcune delle più prestigiose classifiche delle università a livello internazionale.



✚ L'Ateneo è l'unico ateneo italiano membro della rete YUFE composta da 6 giovani atenei europei che hanno il comune

obiettivo di contribuire a un'Europa più competitiva e unita. Queste università sottolineano la necessità di aumentare l'occupabilità e i programmi di mobilità integrata per studenti e personale, promuovere l'istruzione superiore inclusiva e investire nell'apprendimento attivo delle lingue europee



✚ L'Ateneo è entrato nel ranking THE-times higher education delle top 200 università in Europa, classificandosi al 92° posto nelle top 150 università

under 50.



✚ Nel 2016, l'Ateneo si è unito al Venice International University (VIU), una rete di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella

laguna di Venezia, per elaborare programmi di studio collegiali che preparino gli studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: sviluppo sostenibile, cambiamento climatico, invecchiamento, crescita urbana, etica globale, eredità culturale.



Per quanto riguarda la reputazione internazionale, nel periodo considerato il valore del Field-Weighted Citation Impact<sup>1</sup> non è mai inferiore a 1,4 e ciò significa che le pubblicazioni sono citate il 40% in più di quanto atteso. Nel periodo 2013-18 l'Università di Roma "Tor Vergata" presenta valori di questo indicatore sempre maggiori a quello medio europeo e, a parte nell'ultimo anno, a quello italiano in cui è lievemente inferiore.

L'indicatore «Outputs in Top Citation Percentiles» indica la percentuale delle pubblicazioni più citate (top 10%) dell'Università di Roma "Tor Vergata" rispetto a quelli dell'Italia e dell'Europa a 28. Dal 2013 l'Ateneo di Roma "Tor Vergata" ha in media più pubblicazioni citate nel percentile più elevato rispetto all'Italia e all'Europa a 28.

Per quanto riguarda la reputazione nazionale, il Miur e l'ANVUR hanno reso noti i 180 dipartimenti universitari che sono risultati assegnatari del finanziamento per i dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2018-2022. Sono due le realtà di Tor Vergata che sono riuscite a piazzarsi in posizione di assoluto prestigio: il dipartimento di Economia e finanza e il dipartimento di Matematica.

---

## 2.2 Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell'Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono a carattere elettivo e operano secondo una logica improntata alla collegialità delle scelte, favorendo il coinvolgimento di tutti i principali portatori di interessi (stakeholder). In particolare, gli organi di governo sono:

- a) il Rettore;
- b) il Senato accademico;
- c) il Consiglio di amministrazione;
- d) il Collegio dei revisori;
- e) il Nucleo di valutazione;
- f) il Direttore generale.

Il Rettore esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di buon andamento, efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 6 comma 1 dello Statuto). Il Rettore dura in carica sei anni e non è rieleggibile (art. 6 comma 3 dello Statuto), è affiancato dal Prorettore vicario che lo sostituisce in caso di assenza o di impedimento, da tre Prorettori e da delegati per l'esercizio di specifiche funzioni.

Il Senato accademico esercita le competenze relative alla politica culturale dell'Ateneo, alla programmazione e all'indirizzo delle attività didattiche e scientifiche, al coordinamento delle strutture didattiche e

scientifiche (art. 7 comma 1 dello Statuto). Il Senato si avvale delle seguenti Commissioni Istruttorie:

- Commissione affari statutari e normativi;
- Commissione programmazione e sviluppo;
- Commissione didattica e ricerca;
- Commissione convenzioni e contratti;
- Commissione edilizia, assetto del territorio e servizi.

Il Consiglio di amministrazione esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo (art. 8 comma 1 dello Statuto). Gli organi di controllo sono il Collegio dei revisori dei conti ed il Nucleo di Valutazione.

Il Direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e svolge i compiti di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in quanto compatibili (art. 9 comma 1 dello Statuto).

Gli organi di controllo sono il Collegio dei revisori ed il Nucleo di valutazione. Il Collegio dei revisori esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione; attesta la corrispondenza del

bilancio consuntivo alle risultanze della gestione contabile e finanziaria; redige apposita relazione che accompagna la proposta di deliberazione del bilancio consuntivo; esprime parere sul bilancio di previsione annuale e sugli storni di bilancio. Il Collegio dei revisori dei conti è composto da tre membri effettivi e da due membri supplenti e dura in carica tre anni e può essere rinnovato per una sola volta (art. 9 dello Statuto).

Inoltre l'Ateneo ha potuto beneficiare delle osservazioni recepite a seguito della visita CEV a maggio 2018 cui è seguito il documento inviato a ottobre 2019.

Tale documento rappresenta un prezioso strumento per individuare alcune aree di miglioramento sulle quali l'Ateneo intende investire nel 2020/22 come evidenziato nel presente Piano.

Il Nucleo di valutazione, ferma la garanzia della libertà dell'insegnamento e della ricerca, verifica l'andamento della gestione dell'Ateneo e il conseguimento degli obiettivi programmatici e ne riferisce al Consiglio di amministrazione. Il Nucleo di valutazione presenta al Rettore e agli altri organi dell'Ateneo competenti relazioni periodiche sui risultati delle proprie verifiche. Le modalità di funzionamento del Nucleo di valutazione sono disciplinate da apposito regolamento emanato con D.R. n. 2379 del 2 agosto 2012. L'art. 2 comma 1 lett. r) della Legge n.240/2010 attribuisce al Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art.14 del D.Lgs. n.150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità

organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il Nucleo, nell'ambito della politica del miglioramento continuo collegata al processo di autovalutazione secondo quanto indicato dall'ANVUR, formula raccomandazioni e suggerimenti sia nell'ambito dei processi formativi (compresi aspetti amministrativi e attività di supporto agli studenti), sia nell'ambito dei dottorati di ricerca (relazione su attività e produttività), sia nell'ambito della ricerca (indagine sui Dipartimenti) che a livello di amministrazione generale (organizzazione e valutazione dei documenti programmatici). Il processo di autovalutazione è stato anche applicato dal Nucleo di valutazione stesso per programmare le proprie attività e migliorare gli strumenti utilizzati. Ciò ha portato ad una profonda discussione sui criteri di valutazione e sugli strumenti di indagine.

Il Nucleo di valutazione ha constatato, attraverso incontri e analisi di documenti, che il processo di adeguamento e sviluppo del sistema di qualità è stato recepito in misura apprezzabile e avviato in modo deciso dagli attori coinvolti.

Il Nucleo ha rilevato che i suggerimenti e le raccomandazioni per l'attivazione delle azioni di miglioramento del sistema di valutazione dell'ateneo e del ciclo della performance, sono state recepite o sono in fase di recepimento da parte dell'Ateneo. Questo in particolare, a seguito del recente avvicendamento al vertice amministrativo dell'Ateneo e della conseguente riorganizzazione.

Tali interventi hanno consentito una migliore focalizzazione sugli obiettivi strategici e l'implementazione di coerenti politiche di ateneo.

Inoltre è presente dal 2018 la Commissione per la valutazione e la performance di Ateneo per la definizione e valutazione della performance organizzativa e per la promozione di azioni di miglioramento in linea con obiettivi e target definiti in coerenza con i documenti programmatici di Ateneo.

### 2.3 Visione e missione dell'Ateneo

La visione consiste nell'esplicitazione degli scopi più alti che l'attività dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" vuole raggiungere: agisce sul futuro, sintetizza "ciò che intendiamo offrire ai nostri stakeholder in base ai loro desideri", fissa degli obiettivi e disegna, in sintesi, una previsione.



La visione di un Ateneo che:

*si confronti a livello internazionale, orgoglioso della sua identità e forte della conoscenza e competenza che può vantare, dell'entusiasmo e della capacità di collaborare di tutte le persone che ne fanno parte*

*è in grado di influenzare il contesto locale e nazionale grazie alla sua capacità di attuare una strategia integrata di didattica, ricerca e terza missione*

*affronti unito le sfide del futuro, sapendo valorizzare le varie competenze  
ed i diversi punti di vista al suo interno per individuare sempre le soluzioni in  
grado di garantire il risultato migliore possibile per l'intera comunità universitaria*

*attraiga talenti attraverso un'offerta formativa ampia, innovativa e  
sempre rispondente alle esigenze del contesto locale, nazionale e internazionale*

Possiamo sintetizzare la nostra comune visione attraverso le seguenti parole chiave



Il Magnifico Rettore, Prof. Orazio Schillaci



La missione, strettamente correlata alla visione, traduce in concetti pratici il modo più opportuno per realizzarli.

“La missione dell’Ateneo è la capacità di generare e diffondere conoscenza e cultura nel tessuto sociale ed economico del Paese, al fine di promuovere il ruolo dell’Università come cardine del progresso e dello sviluppo sostenibile, indipendente ed autonoma da condizionamenti esterni.”

Il Magnifico Rettore, Prof. Orazio Schillaci



L’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, nella sua missione e visione di sviluppo della cultura della sostenibilità, ha aderito alla rete delle università italiane

“sostenibili” recentemente costituita dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI). Inoltre il 3 febbraio del 2016 su iniziativa dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” e della Fondazione Unipolis è nata L’Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), con l’obiettivo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell’importanza dell’Agenda globale



e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs nell' acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030.



Il principio di Sostenibilità viene declinato come parametro per ridefinire le linee di sviluppo dell'Università. In questo contesto per sostenibilità vogliamo intendere la capacità di orientare le proprie azioni istituzionali alle esigenze del contesto interno/esterno, degli stakeholder interni/esterni, del territorio così come della gestione economica e delle risorse umane. Nell'analisi periodica dei risultati sono presi in esame gli indicatori di outcome (incremento di benessere di breve e lungo periodo, soddisfazione degli utenti) piuttosto di soffermarsi esclusivamente sulla quantità/qualità delle singole prestazioni.

La missione dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è contribuire all'educazione e formazione delle persone, alla ricerca e all'innovazione tecnologica, organizzativa e sociale necessari a realizzare

un vero sviluppo sostenibile per l'Italia, l'Europa e il resto del mondo, in coerenza con gli obiettivi che le Nazioni Unite hanno definito nel settembre del 2015. Poiché l'attuazione dei processi necessari a realizzare questo ambizioso obiettivo richiede elevate competenze e capacità di “governare” la complessità, l'Università è impegnata non solo nella didattica e nella ricerca scientifica di eccellenza, ma anche nelle relazioni con il settore privato, le istituzioni pubbliche e il mondo del non-profit, sia a livello nazionale che internazionale, così da favorire l'adozione di politiche e comportamenti orientati alla sostenibilità del benessere delle persone e delle condizioni dell'ecosistema.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, nell'adunanza del 15 maggio, ha approvato il secondo Rapporto di Sostenibilità dell'Ateneo che rappresenta:

- uno strumento di comunicazione del proprio impegno per uno sviluppo sostenibile e della presa d'atto, da parte dell'Ateneo, della propria responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder;
- un metodo per rendere conto degli sforzi compiuti e dei progressi fatti in un'ottica di sviluppo e innovazione sostenibili della comunità di riferimento;
- un canale di ascolto e recepimento delle istanze dei portatori d'interesse, con un obiettivo di continuo miglioramento.

Con l'anno accademico 2018/2019 sono stati attivati i primi insegnamenti trasversali, introduttivi e specialistici, focalizzati sulle tematiche

connesse allo Sviluppo sostenibile e al perseguimento degli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

## 2.5 Il contesto di riferimento

Il processo di pianificazione deve necessariamente prevedere una fase di analisi del contesto di riferimento, con particolare riguardo alle principali aree in cui si svolge la missione dell'Ateneo e dei documenti relativi all'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento), la relazione annuale del Nucleo di valutazione, che evidenzia elementi critici e linee di lavoro.

Di seguito si riportano in modo sintetico i risultati di una analisi SWOT (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano le opportunità/sfide dell'ambiente esterno nel quale l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si trova a operare, e le principali indicazioni relative ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo.

Occorre sottolineare, come già indicato, che l'analisi del contesto di riferimento non è un processo statico che avviene in un determinato periodo dell'anno, ma un processo dinamico continuo che coinvolge il Rettore, i Prorettori e i Delegati, Presidi e Direttori di dipartimento, Direttore generale, Dirigenti, personale docente e tecnico attraverso frequenti confronti che avvengono periodicamente. Tale confronto consente sia di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire, sia

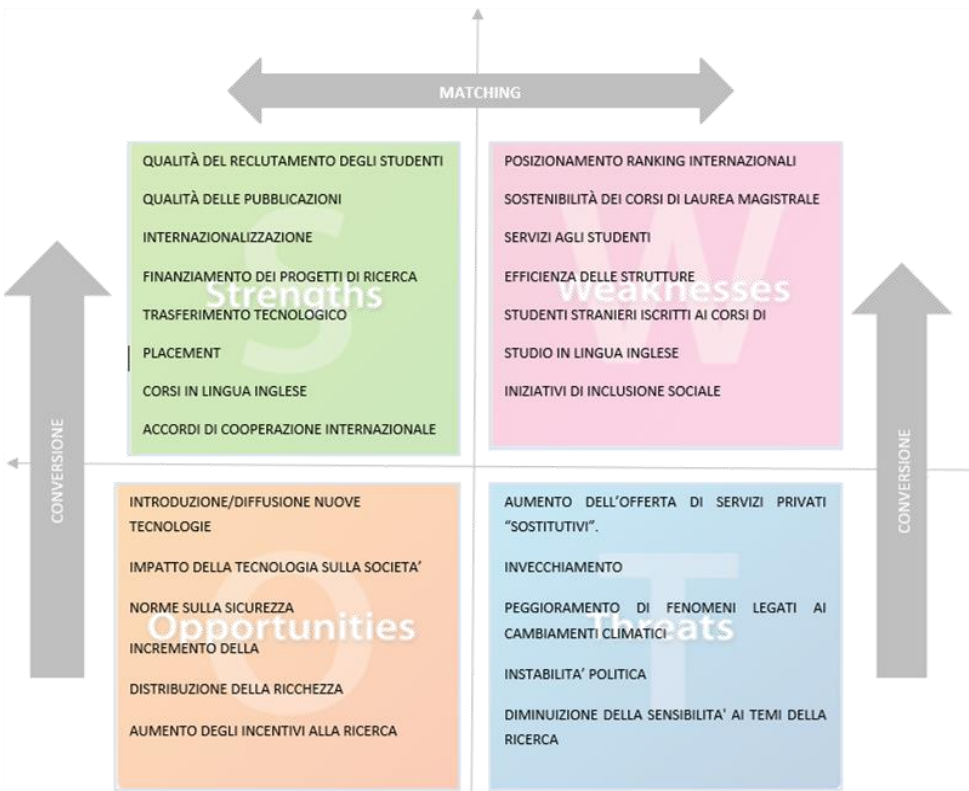
attuare processi di monitoraggio costanti e periodici, sia attuare idonei correttivi ove sia possibile e/o necessario (gestione trad-off).

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un'area territoriale o di un settore o ambito di intervento, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che deriva, di norma, dalla congiuntura esterna.

La Matrice SWOT evidenzia i principali fattori, interni ed esterni al contesto di analisi, in grado di influenzare il successo di un programma/piano. Consente di analizzare scenari alternativi di sviluppo. Supporta l'impostazione di una strategia coerente rispetto al contesto su cui si interviene. L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico o settoriale.

La matrice è organizzata in quattro sezioni che raccolgono le caratteristiche identificate come punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi.

Grazie al matching tra opportunità e punti di forza, e minacce e punti di



debolezza, può essere orientata, con questo strumento metodologico, la scelta delle alternative strategiche che risulteranno utili per cogliere le opportunità del contesto esterno utilizzando i punti di forza individuati interni all'Ateneo, e nel contempo, sterilizzare le possibili minacce intervenendo sulle aree di debolezza.

Figura 2 - Matrice SWOT

## 2.6 Le linee della programmazione triennale del MIUR

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica a favore principalmente di parametri quali:

- Il costo standard per studente;
- La quota premiale in relazione ai risultati della didattica e della ricerca;
- Gli interventi perequativi a salvaguardia di situazioni di particolare criticità.

In attesa che, in applicazione dell'art. 10, comma 1, del legislativo n° 49/2012, il Ministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca adotti il provvedimento contenente le linee di programmazione triennale con cui dispone, tra l'altro, le percentuali del FFO da ripartire in relazione al costo standard per studente, ai risultati della didattica, della ricerca, delle politiche di reclutamento e agli interventi perequativi ai sensi della legge 30 dicembre 2010, n. 240, è necessario prendere atto degli attuali criteri di composizione della principale fonte di finanziamento pubblico che si riassumono di seguito.

# Fondo di finanziamento ordinario (FFO)

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica. Attualmente il Fondo si compone delle seguenti voci principali



Figura 3 - Fondo di finanziamento ordinario (FFO).

Al fine della programmazione non possono essere sottovalutati gli effetti della politica, ormai pluriennale, del MIUR di proseguire nell'incremento graduale sia del finanziamento premiale seppure calmierato, nella sua applicazione pratica, da strumenti di perequazione e salvaguardia che mirano, da un lato a garantire un livello minimo di finanziamento, e dall'altro a supportare gli Atenei che si trovano in situazioni particolarmente svantaggiate, sia della parte di quota base calcolata in base al costo standard per studente che verrà incrementata in base alle vigenti disposizioni dal 22% fissato per il 2018 al 26% del Fondo ministeriale fissato per il 2020.

## VARIABILI I CALCOLO



Figura 4 - Variabili di calcolo

Quest'ultimo elemento deve essere preso in esame alla luce del trend degli ultimi anni relativo alla composizione del fondo di finanziamento di ateneo che ha visto da un lato aumentare, in termini assoluti, ma in termini non sufficienti a coprire la riduzione della quota base.

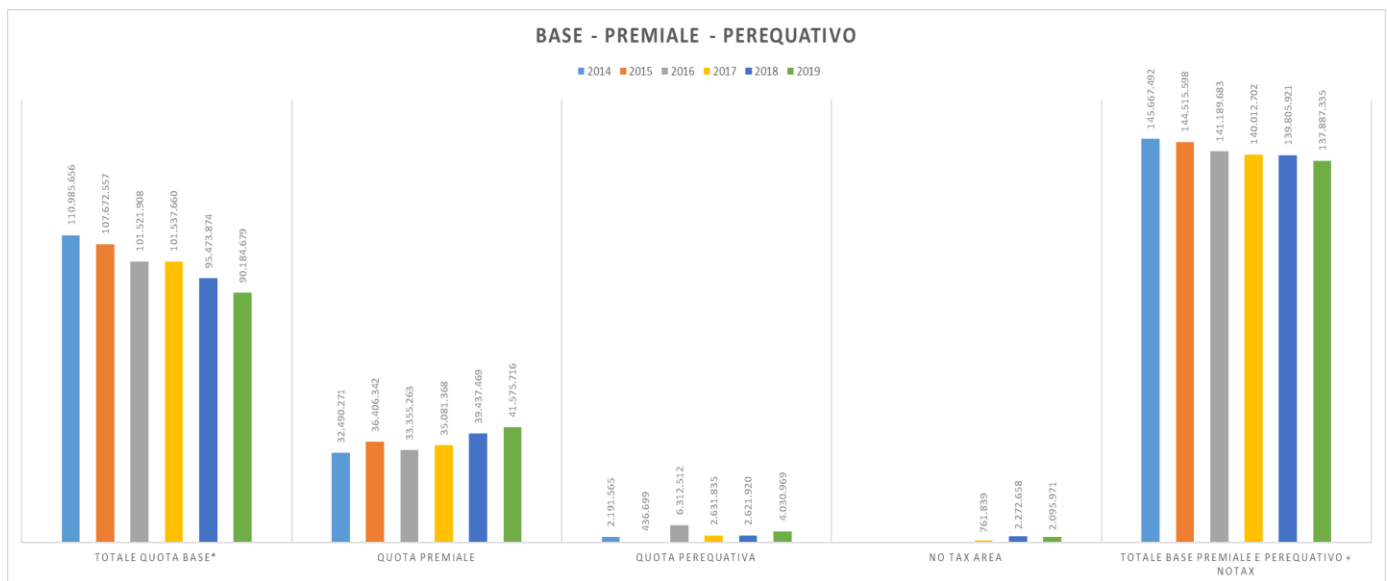


Figura 5 - Composizione del Fondo di Ateneo



## 2.7 Linee di sviluppo dell'Ateneo

Per orientare le linee di sviluppo dell'Ateneo entro il piano della performance, oltre che all'analisi di contesto, come precedentemente esposto processo dinamico e periodico, si è fatto riferimento ai principali documenti di programmazione strategica e finanziaria approvati dagli Organi di Ateneo:

- a) Piano strategico dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" 2019-2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 28/01/2020;
- b) Decreto Ministeriale n. 989 del 25/10/2019 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021
- c) Indicatori del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Si è inoltre tenuto conto delle indicazioni fornite dal Nucleo di valutazione nella relazione sul ciclo della performance.

Il Bilancio di previsione 2020 in contabilità economica, è pure elemento di riferimento non tanto come elemento ex-ante, quanto come strumento operativo a valle della pianificazione strategica, costruito e approvato in concomitanza con la formazione del piano della performance per consentirne la realizzazione. Va detto che la dinamica di interazione tra il piano della performance e gli strumenti della pianificazione economica e finanziaria è sempre in evoluzione tenuto conto che la consistenza del fondo di finanziamento ordinario delle università è noto in tempi non congruenti con quelli di pianificazione. Lo sforzo di pianificazione degli organi di governo e della macchina organizzativa è quindi molto rilevante

e caratterizzato da un dispendio di risorse per la continua ridefinizione della pianificazione collegata all'entità di tali risorse.

Sono state inoltre prese in considerazione le politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento), che prevede il potenziamento dell'autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca, l'introduzione della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie. In tale ambito, si è fatto particolare riferimento ai seguenti documenti:

- La relazione annuale del Nucleo di valutazione, che evidenzia elementi critici e linee di lavoro;
- Documento sul Sistema di Assicurazione e Gestione della Qualità;
- Documento sulle Politiche di Ateneo e Programmazione;
- Documentazione derivante dalle procedure annuali e periodiche di riesame previste dal Sistema di Assicurazione e Gestione della Qualità;
- Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e finanziamenti da soggetti pubblici e privati relativa all'anno 2018.

Sulla base dei documenti di programmazione strategica, finanziaria e di assicurazione della qualità, e agli obblighi connessi alla performance, trasparenza e anticorruzione, sono state declinate le linee di sviluppo e gli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo per il triennio 2019- 2021,

individuati a seguito di un confronto che ha coinvolto le strutture didattiche e di ricerca, i Prorettori delegati ed i Responsabili dei Servizi. Tale confronto ha consentito di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire nell'anno 2020, sia con riferimento alla programmazione economica e finanziaria sia per la formazione del Piano.

Gli obiettivi sono stati definiti sulla base delle seguenti caratteristiche, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/2009:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- che apportano un miglioramento alla qualità dei servizi erogati e agli interventi;
- riferiti ad un arco temporale determinato (di norma un anno);
- confrontabili temporalmente all'interno della stessa Amministrazione;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori di impatto e strategici, come vedremo, rispondono all'esigenza di voler quantificare sinteticamente lo scostamento tra i risultati attesi e il loro raggiungimento valutando così la performance organizzativa dell'Ateneo.

Successivamente, per la performance individuale, seguendo il principio del “cascading”, sono declinati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori per

ogni struttura definiti in coerenza con gli obiettivi strategici e gli indicatori di impatto come definiti nei documenti di programmazione.

In tal modo sono stati redatti i “piani operativi”, associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per gli anni 2019 – 2021, tenuto conto delle risorse umane e finanziarie assegnate a ciascuna struttura responsabile.

L’elaborazione e la definizione dell’internò Ciclo della Performance, così come descritto finora, è stata realizzata con la condivisione e la partecipazione attiva di tutte le componenti dell’Ateneo ciascuno per le loro aree di competenza.

Una volta definito l’impianto della performance, questo è stato ulteriormente discusso e condiviso con prorettori, delegati del Rettore, dirigenti, intermedi Responsabili delle Strutture e direttori dei dipartimenti.

La gestione delle risorse umane e finanziarie relativa al raggiungimento degli obiettivi fissati, è affidata ai centri autonomi e alle strutture amministrative.

In particolare, i centri autonomi di gestione, ovvero i Dipartimenti, sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa, mentre le Strutture Amministrative Centrali hanno autonomia nella gestione delle risorse umane loro assegnate.

Il Consiglio di Amministrazione ha definito, in coerenza con il Ciclo della Performance di Ateneo così come descritto, le linee di attività e le azioni strategiche del Direttore Generale.

## 2.8 Piramide Strategica

La piramide strategica definisce il processo della pianificazione strategica adottato dall'Ateneo.

La finalità strategica individuata, come già dichiarato, è la Sostenibilità come perseguimento di obiettivi che soddisfino le esigenze degli stakeholder, della programmazione economico-finanziaria, delle risorse umane e del contesto esterno di riferimento.

La Sostenibilità viene declinata all'interno delle aree strategiche, cui viene assegnata una specifica finalità.

La misurazione dei risultati di ciascuna area viene assicurata dagli indicatori di impatto e dagli indicatori strategici.

Gli indicatori di sostenibilità sono un particolare tipo di indicatore strategico in quanto:

- Sono in numero limitato (non più di 5 per area strategica) assicurando un agevole monitoraggio in corso d'anno sullo stato di applicazione della sostenibilità in ogni area strategica.
- Sono trasversali in quanto presenti e condivisi dalle aree strategiche e inseriti in tutti i documenti di programmazione (Piano strategico, Piano della Performance, Programmazione Economico-Finanziaria, Programmazione Triennale).

Gli indicatori di sostenibilità insieme agli altri indicatori strategici costituiscono i criteri che i presidi politici e gestionali utilizzano per determinare gli obiettivi, le azioni e i risultati attesi.



Figura 6 - Piramide strategica

### 2.8.1 Finalità strategiche di area

Il piano strategico ha definito la Sostenibilità quale missione istituzionale di Ateneo. Al fine di inserire rendere la Sostenibilità nel processo organizzativo di Ateneo quale strumento utile per la gestione del ciclo della Performance, questa viene declinata nelle cinque aree strategiche individuate. Ogni area strategica definisce la propria finalità strategica coerentemente con la finalità strategica di Ateneo (Figura 15).



Figura 7- Finalità strategiche

### 2.8.2 Linee strategiche di area e obiettivi

Ogni Area Strategica, definisce in relazione alla propria finalità, le azioni strategiche da cui discenderanno obiettivi, indicatori e target definiti nel Piano della Performance del Piano Integrato 2020-2022.

## **RICERCA**

### *R.1: Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata.*

*Tra i suoi obiettivi principali, l'Ateneo si propone di incrementare la produttività scientifica dei professori e dei ricercatori, di promuovere l'impatto della ricerca scientifica e di incentivare la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio-economico.*

#### *Azioni*

- Potenziare la struttura del **Grant Office** per fornire ai Dipartimenti il necessario supporto amministrativo e gestionale per lo scouting e la gestione dei finanziamenti alla ricerca, e per consentire ai professori e ai ricercatori di meglio focalizzarsi sulle loro attività core, per supportarli e renderli maggiormente efficaci e competitivi, nel contesto nazionale e internazionale. Inoltre, il Grant Office dovrà configurarsi come un hub che favorisca l'incontro tra le competenze tecnico-amministrative e quelle scientifiche dell'Ateneo per meglio intercettare le diverse tipologie di finanziamento sia nazionali che internazionali.
- Attivare e potenziare le **infrastrutture di ricerca comuni**, che consentano l'espressione del potenziale di diversi gruppi e l'ottimizzazione degli investimenti sulle grandi attrezzature. Tali infrastrutture contribuiranno ad attrarre studenti e competenze, a potenziare i prodotti della ricerca, a promuovere la cooperazione tra macroaree, a realizzare sinergie anche all'esterno dell'Ateneo con organismi di ricerca e con le imprese



e, nel caso dei Dipartimenti della Facoltà di Medicina e Chirurgia, con diverse strutture del Sistema Sanitario Nazionale.

- Promuovere e potenziare il sistema di competenze, esperienze e progetti che possano favorire lo sviluppo del territorio attraverso la valorizzazione di un prestigioso ed autorevole **Polo della Ricerca** di fatto già esistente. Infatti ai 18 Dipartimenti del nostro campus si accompagnano, sia all'interno sia nei territori limitrofi, il Policlinico Tor Vergata, l'Agenzia Spaziale Italiana, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e la Banca d'Italia.
- Rivestire un ruolo centrale nel progetto del Distretto dell'Economia della Scienza per una Smart City Sostenibile, recentemente promosso dal MIUR proponendoci come hub nella rete dei centri di ricerca, per contribuire alla progettazione di una “città intelligente”, in cui si applichi la scienza per promuovere il progresso sociale ed economico di un territorio periferico disagiato.
- Rafforzare la struttura dedicata al **Public Engagement**.

## **R.2: Internazionalizzare la ricerca.**

*L'Ateneo intende potenziare ulteriormente i processi di internazionalizzazione nella ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca europea e internazionali, e alla*

*promozione della mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.*

Azioni

- **Considerato il ruolo strategico dell'internazionalizzazione** per la ricerca, essa va programmata sia con iniziative di sostegno ad esperienze internazionali, sia attraverso l'accoglienza di studenti e visiting professors provenienti da Università straniere, sia lavorando attivamente all'interno e all'esterno dell'Ateneo per favorire il flusso in entrata di ricercatori.

Al fine di tutelare le peculiarità e le esigenze di ciascuna area, le risorse destinate alle iniziative di internazionalizzazione saranno pertanto attribuite ai Dipartimenti del nostro Ateneo, al fine di sostenere uno sviluppo armonico e omogeneo di tutta l'Università.

### ***R.3: Finanziare la ricerca.***

Azioni

- **I finanziamenti di Ateneo alla ricerca scientifica** sono importanti strumenti di promozione della ricerca ed imprescindibili meccanismi perequativi a supporto delle attività di ciascun docente. Tuttavia le attività di ognuno di noi si caratterizzano in modo differente in relazione alla natura della ricerca realizzata, e una gestione centralizzata che non tenga conto delle peculiarità di ciascuna area rischia di essere inefficiente. Pertanto, credo sia necessario che i finanziamenti per la ricerca scientifica di Ateneo siano

assegnati ai Dipartimenti e che, successivamente, i Dipartimenti li ripartiscano al loro interno in base a specifici criteri, esigenze e priorità.

## **DIDATTICA**

### ***D.1: Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali.***

*Questo obiettivo strategico comprende le principali attività volte a migliorare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, a promuovere l'orientamento e a facilitare l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro.*

#### **Azioni**

- Attivazione di nuovi percorsi di studio che dovranno superare il concetto di interdisciplinarietà inteso come somma di competenze singolarmente riconducibili a diverse discipline. I nuovi corsi dovranno ispirarsi al concetto di **cross fertilization**, in cui una disciplina portante viene mantenuta ma resa permeabile e "fertilizzata" da altre

discipline su temi specifici di frontiera, in maniera aderente alla domanda sociale e produttiva garantendo l'eccellenza.

### *D.2 Favorire i processi di apprendimento.*

*Questo obiettivo strategico fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità. Per raggiungere tale obiettivo in modo da facilitare la regolarità delle carriere degli studenti nel rispetto di una rigorosa valutazione degli stessi, verranno messe in atto strategie volte ad aumentare la sostenibilità dei corsi di studio.*

#### *Azioni*

- **Razionalizzare ed innovare l'offerta formativa** in termini di tecnologie e metodi di insegnamento, favorendo lo sviluppo di una didattica più partecipata in grado di stimolare maggiormente creatività, capacità critiche e di risoluzione dei problemi.

### *D.3: Internazionalizzare la didattica.*

*Nel contesto di una "competizione globale alla caccia di talenti" e allo scopo di aumentare gli sbocchi occupazionali dei suoi corsi di studio (offrendo ai laureati gli strumenti per accedere al mercato internazionale del lavoro), l'Ateneo intende impegnarsi a promuovere e favorire la dimensione internazionale degli studi, per la creazione di un campus internazionalizzato anche nella didattica. In questa ottica, il principale strumento che si intende utilizzare è la promozione*

*di titoli congiunti, volta a favorire la mobilità internazionale di docenti e studenti, e l'ammissione e la formazione di studenti stranieri.*

### *Azioni*

- Perseguire gli obiettivi definiti dalla partnership strategica costituita con 8 giovani atenei europei attraverso l'accordo YUFE.
- **Internazionalizzare** l'offerta formativa non significa meramente erogare Corsi di Studio in lingua inglese. È un concetto più profondo che deve permeare il modo di fare didattica: dall'identificazione dei bisogni formativi alla progettazione delle attività di formazione fino all'erogazione della didattica e alla sua valutazione. Coniugare il contesto internazionale con le necessità del territorio e le nostre vocazioni naturali, è dunque un obiettivo che dovrebbe riguardare tutti i Corsi di Studio. Per aumentare l'attrattività della nostra offerta formativa per gli studenti stranieri e per gli studenti italiani proiettati in un contesto internazionale, è fondamentale assicurare lo sviluppo in maniera razionale di una didattica in lingua inglese, prendendo a riferimento le lezioni apprese dai Corsi di Laurea che in questi anni hanno mostrato la maggiore capacità di attrarre studenti internazionali.
- incentivare e sostenere anche le opportunità di istituzione di percorsi formativi in grado di rilasciare un doppio titolo o un titolo congiunto con Università estere.
- favorire le **occasioni di contatto con studenti internazionali**, sostenendo l'adesione degli studenti ai programmi Erasmus (in entrata ed in uscita), stabilendo canali di comunicazione in lingua inglese efficaci (ad es. sito web) e agevolando i visiting

professors (in entrata ed in uscita) attraverso una semplificazione dei relativi processi di attivazione e riconoscimento del percorso formativo sostenuto.

## **TERZA MISSIONE**

### ***TM.1: Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione.***

*L'obiettivo strategico si propone di supportare e potenziare lo sviluppo di attività e progetti di ricerca nazionali e internazionali tipici della Terza Missione universitaria. I progetti di ricerca, dovranno sviluppare e valorizzare attività di ricerca innovativa e multidisciplinare e realizzare il trasferimento tecnologico in grado di determinare un impatto economico e sociale sul territorio rispetto alle esigenze del mercato promuovendo la definizione di nuovi partenariati.*

### ***TM.2: Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità universitaria e il territorio.***

*L'Ateneo intende valorizzare al meglio il suo ruolo di "erogatore" di saperi e conoscenze, attuando in maniera sinergica, azioni caratterizzanti attività di trasferimento tecnologico e altresì di trasformazione produttiva delle conoscenze, nell'ottica del processo di sviluppo sostenibile in contribuendo a determinare un generale miglioramento globale complessivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale.*

## *Azioni*

È strategico per un Ateneo del terzo millennio, rendere organiche e strutturate le molteplici attività di trasferimento delle conoscenze, consolidando il ruolo di riferimento culturale dell'Ateneo, affinché possa incidere sulla società interagendo con essa.

- Promuovere l'interazione con il mondo produttivo costruendo con esso rapporti di collaborazione strutturati
- Massimizzare la valorizzazione economica dei risultati della ricerca, attraverso l'accesso ai finanziamenti, gli spin off e lo sfruttamento della proprietà intellettuale.
- Incentivare la commercializzazione dei brevetti con il supporto degli Uffici preposti
- Incrementare la ricerca applicata su temi che rispecchiano la domanda di ricerca delle aziende e, attraverso le conoscenze multidisciplinari presenti nell'Ateneo, accelerando la diffusione di innovazioni, agevolando l'accesso a strumenti di supporto finanziario.
- Coinvolgere il mondo produttivo nella didattica, così da facilitare l'acquisizione, da parte degli studenti, di competenze trasversali, funzionali all'attività di ricerca e all'inserimento nel mondo del lavoro.
- Potenziare il rapporto con gli ordini professionali, assicurando il loro coinvolgimento nella progettazione e verifica dei corsi di studio, didattica, supporto alla preparazione degli esami di abilitazione alla professione, attività di placement e gestione di progetti di ricerca.

## *SERVIZI AGLI UTENTI*

### *S.1: Migliorare i servizi agli utenti.*

*L'Ateneo si vuole impegnare nel continuo miglioramento dei servizi offerti a tutti i suoi utenti: non soltanto gli studenti, ma anche il personale docente e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, le imprese e gli enti della pubblica amministrazione, la comunità che insiste sul territorio di riferimento e, più in generale, la società civile e il cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'università.*

#### *Azioni*

- Incrementare gli spazi per le sale studio e per i luoghi di aggregazione socio-culturale
- Rilanciare i servizi bibliotecari, soprattutto pubblicizzando i servizi digitali ancora limitatamente conosciuti tra gli studenti.
- Completare il processo di semplificazione e digitalizzazione delle attività di segreteria.
- Favorire i servizi di accoglienza per gli studenti fuori sede, per favorire il loro inserimento nel territorio e nel nostro Ateneo
- Migliorare la comunicazione con tutti i nostri studenti, sfruttando sempre di più strumenti multimediali e social media in maniera adeguata ad un contesto accademico.
- Migliorare i servizi di orientamento in ingresso in modo da renderli efficaci ma anche razionalizzando l'utilizzo delle risorse, avendo la capacità anche in questo caso di agire uniti e coordinati nella ricerca del risultato migliore possibile per l'intero Ateneo.
- **Ricerca formule di orientamento in itinere e di tutoraggio** sempre più efficaci in modo da contenere il numero di abbandoni, anche attraverso un servizio di counseling psicologico. In particolare, gli studenti devono essere maggiormente coinvolti in questo



processo, aiutando a definire le strategie più efficaci e promuovendo azioni di orientamento da parte degli studenti degli anni successivi verso quelli dei primi anni.

- Potenziare le iniziative per l'inclusione degli studenti diversamente abili, affinché possano trovare strutture adeguate a favorire le loro quotidiane attività di studio e di convivenza garantire servizi di job placement che contribuiscano ad assicurare i lusinghieri risultati occupazionali dei nostri laureati, stabilendo collaborazioni di lungo periodo con aziende ed enti pubblici a livello locale e nazionale e sviluppando rapporti anche a livello internazionale.

## **ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO**

### **OA.1: Migliorare l'efficienza delle spese.**

*L'Ateneo si pone l'obiettivo di razionalizzare le spese correnti e di adottare misure volte al contenimento delle spese di gestione, al fine di liberare nuove risorse da investire in azioni considerate particolarmente strategiche.*

#### *Azioni*

- Adeguare le risorse disponibili al soddisfacimento delle necessità di formazione rilevate. Definire percorsi formativi trasversali, essendo tali le competenze richieste al personale, e potenziare i percorsi dedicati a funzioni specialistiche richieste per alcune categorie.

## **OA.2: Migliorare servizi ai dipendenti e welfare aziendale**

*Per welfare aziendale si intende l'insieme delle prestazioni non monetarie a sostegno del dipendente. Un pacchetto di possibilità in affiancamento alla classica retribuzione nella forma di agevolazioni e rimborsi, che si traducono in benefit significativi per il dipendente. Obiettivo dell'Ateneo è ampliare le opportunità per i propri dipendenti migliorando il clima organizzativo e aumentando l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi.*

### *Azioni*

- Favorire il benessere lavorativo anche sostenendo progetti di telelavoro, nell'accezione moderna di "e-work", per favorire il benessere lavorativo rendendo dinamico e innovativo il modello di gestione del personale, basato su criteri di efficienza e produttività.
- Assicurare percorsi formativi in linea con le attività svolte e le esigenze emerse a seguito della mappatura delle competenze, essendo la formazione del personale strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi.
- Staff mobility: Erasmus+ promuove la mobilità internazionale per attività didattica (staff mobility for Teaching) e di formazione del personale docente e non docente degli Istituti di Istruzione Superiore, ivi comprese le Università. **Nell'ambito di un progetto di mobilità dello staff** presentato dall'Istituto di appartenenza il personale docente, lo staff tecnico-amministrativo, il personale dell'Ufficio relazioni internazionali potranno partecipare a **periodi di docenza e/o formazione all'estero** presso un'Università o altro

Istituto d'Istruzione Superiore partner per periodi compresi tra 2 giorni e 2 mesi con la copertura delle spese di viaggio e di soggiorno per il personale coinvolto nell'iniziativa.

## *OA.2: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità.*

*L'Ateneo rende accessibile ogni tipo di informazione relativa all'organizzazione, alla gestione e all'utilizzo delle risorse con l'obiettivo di favorire forme diffuse di controllo e di partecipazione nel rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, anche attraverso un piano di azione diretto a contrastare potenziali rischi di corruzione in tutti gli ambiti, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche.*

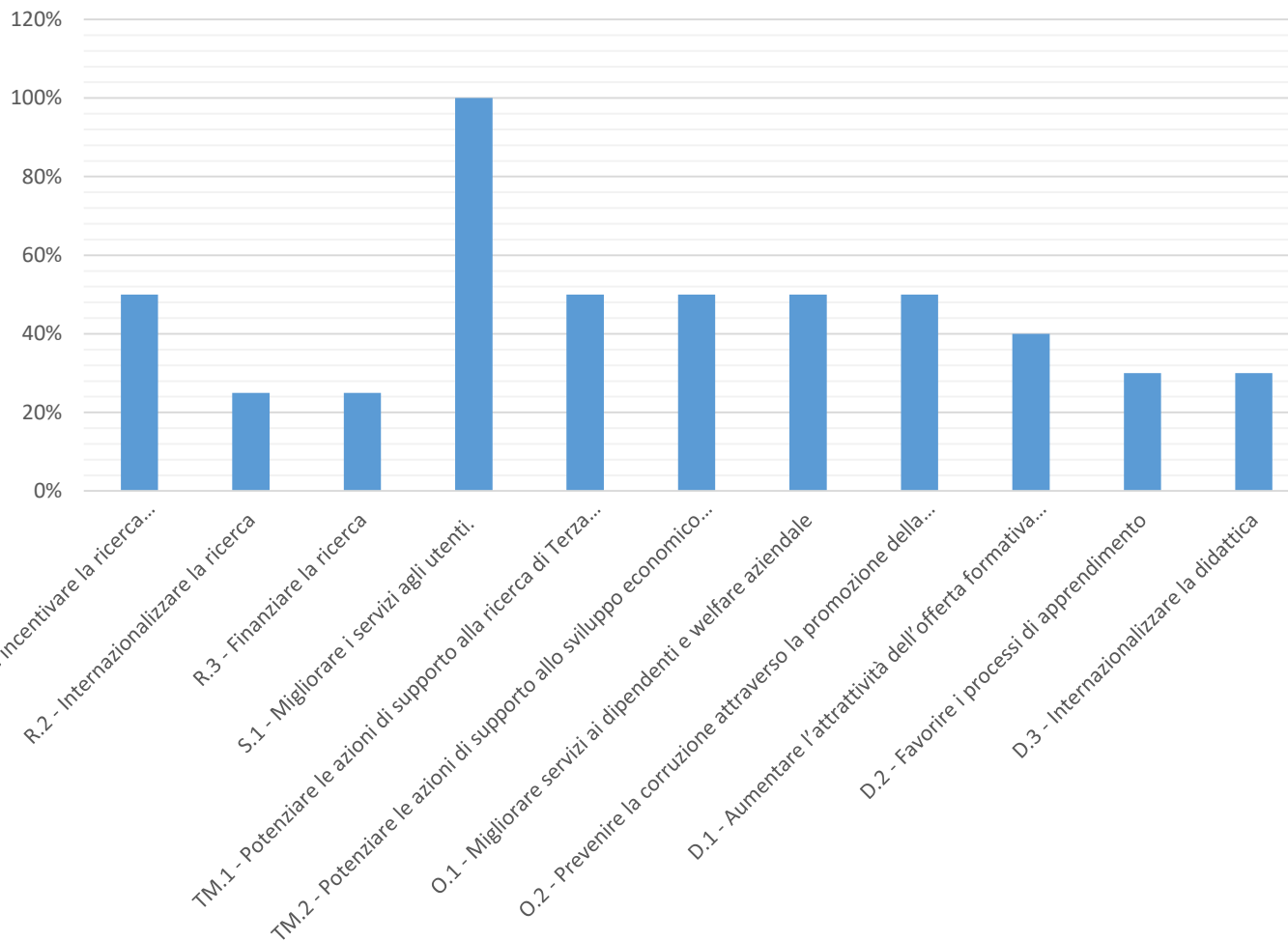
### *Azioni*

- Semplificare, razionalizzare e digitalizzare i processi interni puntando alla realizzazione di un Campus Digitale.
- Valorizzare ulteriormente la professionalità e la competenza del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ottimizzando l'organizzazione, anche per rendere l'ambiente di lavoro più stimolante e gratificante in modo da consentire a tutti di migliorare la qualità della propria professione.
- Sviluppare una governance basata sull'indicazione di obiettivi, sulla programmazione e valutazione a posteriori dei risultati, responsabilizzando le strutture di governo esistenti ai vari livelli, garantendo un adeguato decentramento decisionale coerentemente alle linee di indirizzo e alla programmazione strategica di Ateneo.

- Assicurare un adeguato supporto amministrativo dedicato ai Coordinatori di Corsi di Studio e Dottorato, che possa aiutarli a rispondere alle crescenti richieste per l'Assicurazione della Qualità dei corsi che va assolutamente perseguita favorendo procedure efficaci ma snelle.
- Costituire un “Digital Transformation Office” (DTO) che potrebbe essere il punto di riferimento per il personale che desidera lanciare nuove idee, proporre miglioramenti organizzativi e, in generale, partecipare attivamente a questa grande sfida di rinnovamento e crescita.
- Adeguare le competenze informatiche per consentire la semplificazione dei processi e la digitalizzazione delle attività amministrative.

Inoltre, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di “pesatura” per le finalità strategiche e per i relativi obiettivi, come sintetizzato nella tabella 1.

## Peso obiettivi strategici



### 2.8.3 Indicatori di sostenibilità

Al fine di misurare i risultati raggiunti in ogni area strategica in riferimento alla sostenibilità definita come Mission d’Ateneo, sono stati individuati gli Indicatori di sostenibilità.

Gli indicatori di sostenibilità inoltre, consentono di definire il legame con obiettivi e target attraverso l’algoritmo che genera l’indice di sostenibilità.

In questo contesto definiamo gli indicatori necessari per monitorare i progressi ottenuti.

Area Strategica		2. Ricerca
Finalità Strategica di Area		Sviluppare la qualità e l’efficacia della ricerca promuovendo l’internazionalizzazione e la ricerca sostenibile
INDICATORI DI SOSTENIBILITA’	I.2.1	Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori/Totale progetti presentati
	I.2.2	Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità /Totale risorse acquisite per progetti di ricerca
	I.2.3	Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità /Numero totale pubblicazioni
	I.2.4	Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo/numero totale di dottorandi
	I.2.5	Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green

Area Strategica		3. Servizi agli Utenti
Finalità Strategica di Area		Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile
INDICATORI DI SOSTENIBILITA’	I.3.1	Numero borse a favore degli studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo in particolare dai paesi meno sviluppati, dai piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dai paesi africani;
	I.3.2	Numero di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità;

	I.3.3	Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo
--	-------	---

Area Strategica	5. Organizzazione e ambiente di lavoro		
Finalità Strategica di Area	Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo		
INDICATORI SOSTENIBILITA'	DI	I.5.1	ISEF
		I.5.2	CARBON FOOTPRINT
		I.5.3	Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale

Area Strategica	1. Didattica		
Finalità strategica della Didattica:	Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile		
INDICATORI SOSTENIBILITA'	DI	I.1.1	Percentuale di corsi di studio (L, LM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
		I.1.2	Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
		I.1.3	Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno
		I.1.4	Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo
		I.1.5	Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)

#### 2.8.4 Indice di sostenibilità

L'uso degli indicatori di sostenibilità ambientale è sempre più praticato da enti, organizzazioni ed istituzioni, a livello locale o globale (ONU, OCSE, UE, Comuni, Aziende, ecc.) che intendono intervenire con logiche di sviluppo sostenibili.

A tal fine l'Università ha voluto introdurre all'interno della Programmazione Strategica l'indice di Sostenibilità al fine di monitorare e indirizzare la propria azione di miglioramento organizzativo.

L'indicatore strategico è calcolato attribuendo un peso ad ogni area strategica determinata in base a quanto stabilito dagli Organi Politici di Ateneo, e raccogliendo i dati sugli indicatori di impatto individuati.

Al termine della rilevazione, fissati i target di Area, è possibile stabilire la collocazione dell'Organizzazione. Il monitoraggio continuo a breve, a medio e a lungo termine ci permetterà di valutare il raggiungimento degli obiettivi.

L'indicatore di sostenibilità è stato costruito a partire dalle cinque finalità strategiche di area: didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione e amministrazione e ambiente di lavoro. Ciascuna finalità strategica al suo interno ha una serie di fattori di impatto, ciascuno dei quali viene valutato con l'uso di una scala di misurazione, con punteggi che vanno da - 5 a 5. Il punteggio è attribuito a ciascun fattore di impatto, misurando in termini percentuali quanto il valore attuale si discosta da quello dell'anno precedente.

%(+/-)	0	>0 e <=20	> 20 e <=40	> 40 <= 60	>60 e <=80	>80 e <=100
Punteggio (+/- )	0	1	2	3	4	5

L'indice complessivo descrive il miglioramento rispetto alla situazione preesistente. La scelta di questa scala di misura tiene conto sia di un sostanziale numero di modalità, sia di valori negativi, per consentire al



decidere un ampio margine di valutazione. A ciascuna finalità strategica è assegnato peso 1, che poi è ripartito per il numero di indicatori di impatto di ciascuna finalità strategica. La valutazione pesata si ottiene dal prodotto della valutazione dell'indicatore e il relativo peso (Figura 16). Come output si è stato pensato un semaforo, il verde indica miglioramento, il giallo situazione invariata, il rosso peggioramento (Tabella 2).

area	finalità strategica	valutazione indicatore (su scala da -5 a 5)	Indicatori di impatto	pesi	valutazione pesata
didattica	Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile	-3	1.1 - Percentuale di corsi di studio (LLM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)	0,20	-0,60
		4	1.2 - Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)	0,20	0,80
		5	1.3 - Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)	0,20	1,00
		-4	1.4 - Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo	0,20	-0,80
		-2	1.5 - Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno	0,20	-0,40
ricerca	Sviluppare la qualità e l'efficacia della ricerca promuovendo l'internazionalizzazione e la ricerca sostenibile	3	2.1 -Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori/Totale progetti presentati	0,20	0,60
		-4	2.2 -Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità /Totale risorse acquisite per progetti di ricerca	0,20	-0,80
		3	2.3 -Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità /Numero totale pubblicazioni	0,20	0,60
		-5	2.4 -Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo/numero totale di dottorandi	0,20	-1,00
		2	2.5 - Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green.	0,20	0,40
servizi agli studenti	Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile	5	3.1 -Numero borse a favore degli studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo in particolare dai paesi meno sviluppati, dai piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dai paesi africani	0,25	1,25
		3	3.2 - Numero di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità	0,25	0,75
		0	3.3 - Aumento della mobilità out	0,25	0,00
		-1	3.4 - Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo	0,25	-0,25
terza missione	Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile	4	4.1 - Tasso di efficienza energetica nel Campus, anno t/Tasso di efficienza energetica anno t-1	0,20	0,80
		-1	4.2 - numero azioni orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e che favoriscono la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari nell'anno t/ numero di azioni ... anno t-1	0,20	-0,20
		-5	4.3. - numero delle azioni volte a integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione locale nell'anno t	0,20	-1,00
		0	4.4 - numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t/ numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t - 1	0,20	0,00
		4	4.5 - numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t/ numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t - 1	0,20	0,80
organizzazione e ambiente di lavoro	Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica	-2	5.1 ISEF (indicatore di sostenibilità economico-finanziaria)	0,33	-0,67
		3	5.2 - Carbon Footprint	0,33	1,00
		3	5.3 - Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale	0,33	1,00

Figura 8 – Valutazione indicatore / pesatura






Area Strategica	
Didattica	
Ricerca	
Servizi gli studenti	
Terza Missione	
Organizzazione e ambiente di lavoro	

Tabella 2 – Semafori per valutazione OUTPUT

### 3. La performance organizzativa

L'Ateneo individua diversi livelli per la gestione del ciclo della performance:

- Performance Strategica;
- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale.

Per la Performance Strategica sono definiti gli obiettivi strategici misurati con indicatori riferiti a tutto l'Ateneo e che hanno un impatto diretto anche sul sistema di ripartizione nazionale di assegnazione del FFO.

Ad un livello intermedio, per la Performance Organizzativa, abbiamo gli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti e alle strutture di didattica e ricerca.

E' possibile definire le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa:

- Efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- Efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- Stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- Impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

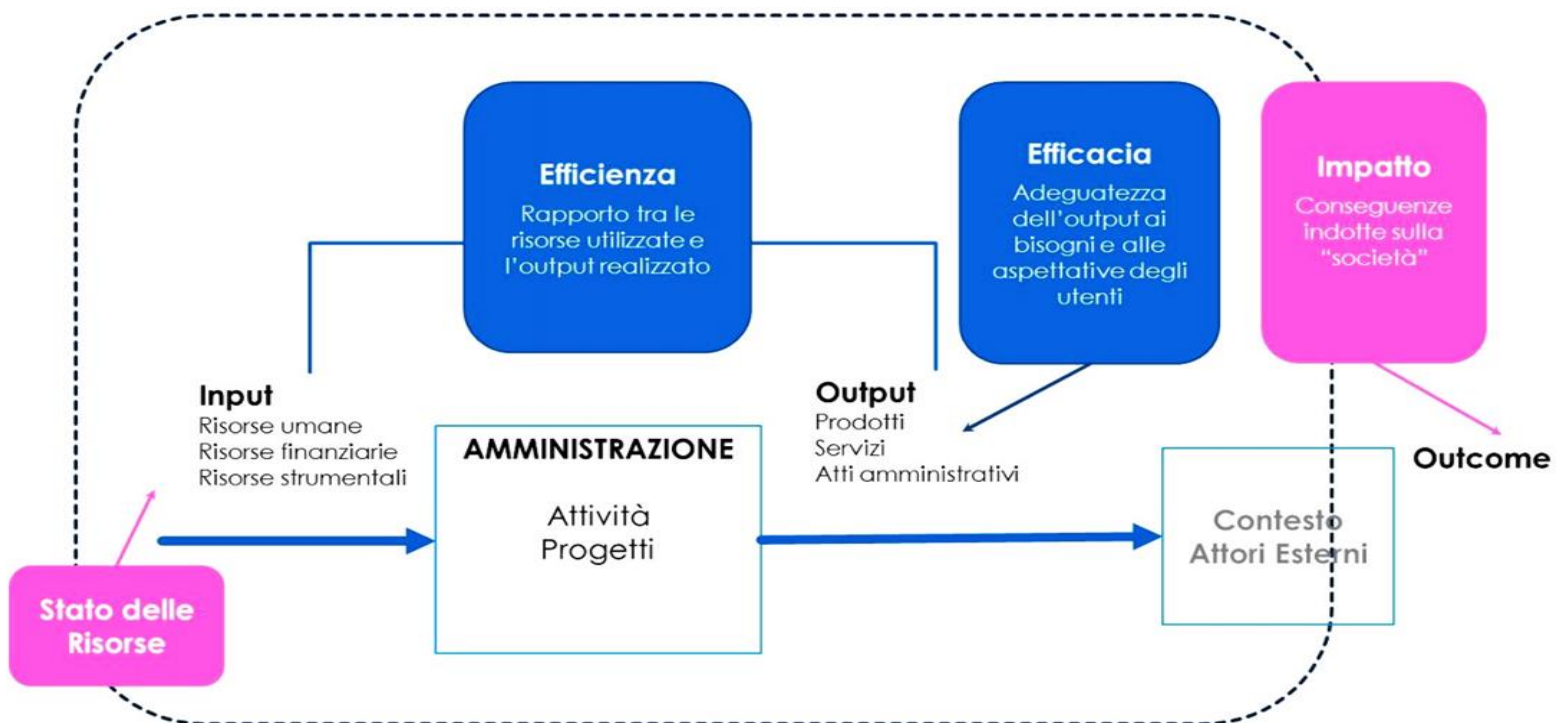


Figura 9 - Perimetro performance organizzativa

La figura 17 mostra in modo schematico il perimetro della performance organizzativa rappresentando l'amministrazione come un sistema input/output/outcome.

La linea tratteggiata delinea il perimetro della performance organizzativa, che mette al centro efficienza ed efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'impatto atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

Ogni indicatore utilizzato per misurare la performance degli obiettivi organizzativi differenziati per area strategica, utilizzando la SAI (Scheda Anagrafica Indicatore; allegato 5), fa riferimento ad una delle 4 dimensioni strategiche individuate (efficacia, efficienza, stato delle risorse, impatto). Attraverso questa classificazione è possibile svolgere attività di rilevazione intermedie e finali in merito all'andamento degli indicatori.

Inoltre, in sede di pianificazione strategica, è possibile individuare su quale dimensione strategica investire maggiori risorse economico-finanziarie ed umane attraverso l'utilizzo di pesature che tenga conto della missione istituzionale dell'Ateneo come definito nel Piano Strategico di Ateneo.

Al terzo livello abbiamo il sistema di misurazione della Performance Individuale di tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Tale sistema quali/quantitativo è composto, da un lato dalla selezione degli obiettivi di struttura cui tutti concorrono (misurazione quantitativa),

dall'altro dalla valutazione dei comportamenti individuali declinati come azioni richieste al personale TAB al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura nella quale la risorsa opera (misurazione qualitativa).

Attraverso l'utilizzo di tale strumento la valutazione individuale si esplicita, seguendo i principi di trasparenza del Ciclo della Performance e di coinvolgimento delle modalità di misurazione delle prestazioni, come il naturale collegamento tra le azioni individuali e il raggiungimento degli obiettivi della struttura ed in definitiva dei più generali obiettivi strategici dell'Organizzazione.

L'Ateneo considera tale approccio centrale e di estrema importanza dal punto di vista metodologico e organizzativo, per tale motivo ha avviato nell'anno 2017 un'indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo di Roma "Tor Vergata" con l'obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all'Ateneo e di avviare un canale di ascolto organizzativo sulla qualità della vita lavorativa. È infatti volontà dell'amministrazione di orientare le politiche di sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi con il contesto: l'indagine di clima è utile a rappresentare il percepito delle persone per incardinare le priorità di azione e per condividere il vissuto organizzativo al fine del suo miglioramento. L'evidenza dei punti di forza e delle criticità permette una programmazione delle azioni di miglioramento organizzativo, la cui efficacia potrà essere valutata in una successiva rilevazione.

### 3.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA

Il termine PDCA deriva dalle iniziali delle quattro fasi in cui è possibile suddividere il processo di problem solving:

P = PLAN = [pianificare](#) prima di iniziare

D = DO = fare ciò che si è deciso

C = CHECK = misurare i risultati

A = ACT = consolidare le azioni di miglioramento applicandole in via definitiva

Dal punto di vista grafico (Figura 18), il P.D.C.A. è rappresentato mediante

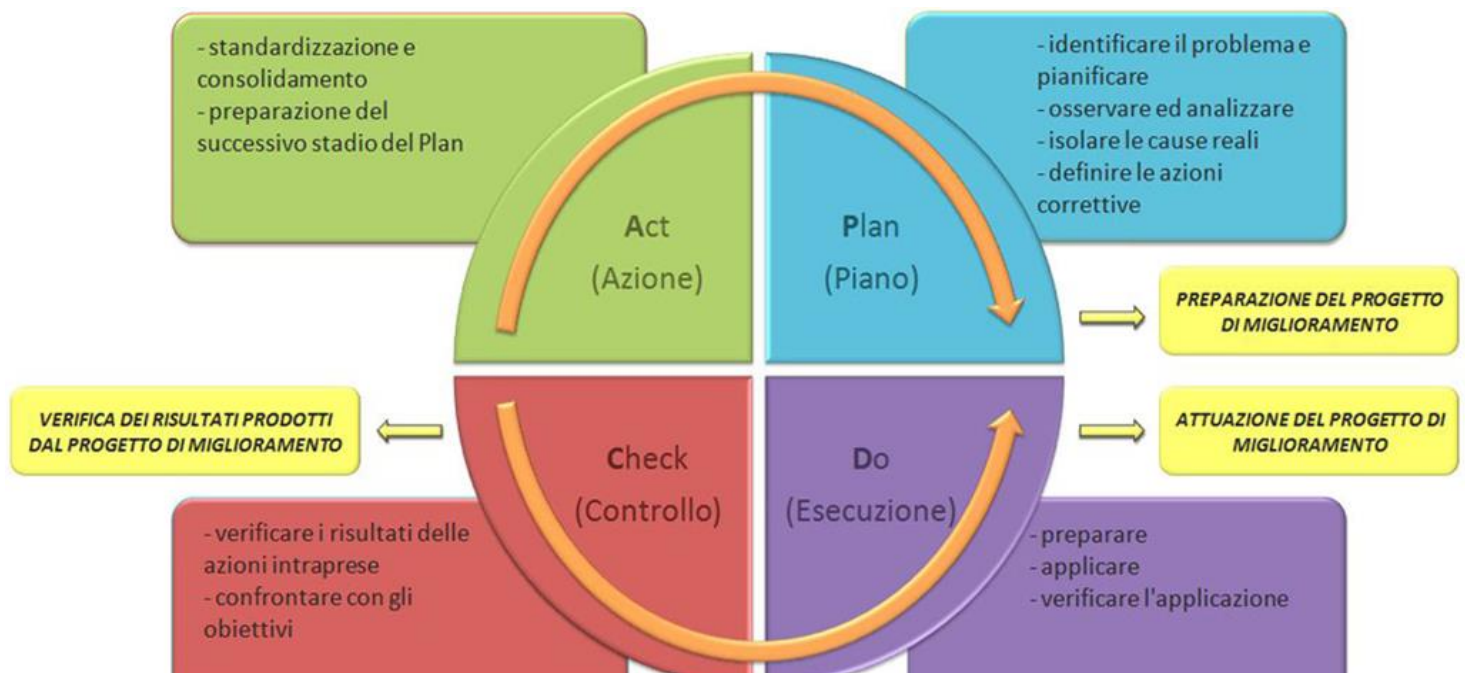


Figura 10 - Modello di pianificazione della Performance PDCA

un cerchio in movimento chiamato ruota di [Deming](#). Il movimento sta a significare la dinamicità e la continuità del processo di applicazione.

La Pianificazione Strategica si colloca nella fase del Plan nella quale vengono pianificate le linee di sviluppo dell'Organizzazione. Il risultato

della Pianificazione (PLAN) è rappresentato dal “Piano Strategico” nel quale vengono definite le linee di sviluppo delle aree strategiche e le linee operative per ciascuna area individuata. E’ compito del vertice dell’Organizzazione dare avvio alla fase del DO (esecuzione), sollecitando e favorendo la messa in opera di quanto definito nel Piano Strategico. In fase di applicazione del Piano, così come al termine di ogni anno, devono essere eseguiti i monitoraggi interni (CHECK) al fine di operare aggiustamenti in corso di esecuzione o miglioramenti per l’applicazione del modello di sviluppo dell’anno successivo.

La fase di congiunzione tra il ciclo del PDCA dell’anno precedente con il successivo è rappresentato dall’ACT poiché è in questa fase che vengono attuate azioni correttive sulle differenze significative tra risultati effettivi e previsti, analizzando tali differenze per determinarne le cause e individuare dove applicare modifiche per ottenere il miglioramento del processo organizzativo.

### 3.2 [La definizione degli obiettivi per l’Amministrazione di Ateneo](#)

La definizione del complesso degli obiettivi di performance assegnati al personale tecnico amministrativo è definita coerentemente alla pianificazione strategica e al piano della programmazione triennale e agli ambiti oggetto di controllo e monitoraggio dal sistema AVA – VQR. La coerenza, anche ai livelli più bassi, è assicurata attraverso un meccanismo a cascata, grazie al quale i risultati conseguiti dalle strutture siano il frutto della cooperazione di tutte le risorse afferenti e che quindi abbiamo un’evidente correlazione con i risultati e con la valutazione individuali, come



descritto nel capitolo 6. Le azioni previste dal Piano per la Trasparenza e per la prevenzione della corruzione, sono integrate nelle prerogative affidate al Direttore Generale nel proprie linee di azione. L'Adesione nel 2016 al progetto Good Practice permette all'Ateneo di avere anche indicatori e termini di confronto nazionale, e in futuro di poterli inserire nel piano degli obiettivi operativi legati alla performance amministrativa.

### 3.2.1 Processo di definizione degli obiettivi

Il processo complessivo di pianificazione e gestione della performance definizione degli obiettivi dell'Ateneo può esse quindi schematizzato nei seguenti punti

1. Analisi di contesto
2. Piano strategico integrato con programmazione triennale
3. Linee di indirizzo per il DG
4. Linee di indirizzo delegati e prorettori
5. Obiettivi Direttori di dipartimento
6. Politica distribuzione risorse basata su premialità
7. Obiettivi operativi Dirigenti
8. Azioni quadri intermedi
9. Valutazione Direttore Generale
10. Valutazione Dirigenti e Quadri
11. Valutazione personale tecnico amministrativo
12. Monitoraggio obiettivi dirigenti e piano performance e revisione del sistema

13. Azioni correttive – gestione del trad-off
14. Relazione sulla performance

Alcuni dei punti menzionati sono stati ampiamente descritti precedentemente, altri sono descritti nei capitoli successivi.

Occorre osservare che alcune attività strategiche hanno impatto principalmente sugli attori coinvolti (docenti, ricercatori, studenti), ma influenzano anche le componenti amministrative. Queste attività, seppur oggetto di altri sistemi di valutazione, non possono essere considerate estranee al processo di definizione degli obiettivi essendone intrinsecamente legate. Per tale motivo il processo di definizione degli obiettivi include i punti (4, 5, 6).

In estrema sintesi, le linee di indirizzo impartite ai prorettori e delegati si traducono in obiettivi per i dipartimenti, impegnati a perseguirli che perseguono l'obiettivo perché il loro raggiungimento di quest'ultimo, e la misura con cui si consegue, determinano la distribuzione di risorse attraverso meccanismi basati su premialità.

Le linee di indirizzo assegnate al Direttore Generale si tramutano attraverso un meccanismo a cascata in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e azioni assegnate ai quadri intermedi. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, attraverso l'analisi degli indicatori, permette la valutazione del personale che non ricopre posizioni di responsabilità e afferente all'Amministrazione Generale o alle strutture dipartimentali, centri e facoltà.

In sostanza, l'azione portata avanti dal Rettore e dal Direttore Generale sulla base di quanto appena evidenziato è volta a realizzare il concetto di Amministrazione Unica che è sotteso anche dalla riforma del sistema universitario avviata con la L. 240/2010. L'impegno è trovare un percorso di maggiore coesione nella consapevolezza dell'importanza sinergica delle diverse componenti: una amministrazione generale al servizio di tutti, con la responsabilità della definizione e gestione dei sistemi di regole e di controllo al servizio delle strutture, essenzialmente dipartimentali; dipartimenti e strutture autonome impegnate ogni giorno a "produrre" didattica e ricerca di qualità e ad attrarre risorse.

Ritornando al tema del processo di definizione degli obiettivi, gli obiettivi della struttura dirigenziali, la parte di indicatori quantitativi non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso, ma prende in esame obiettivi su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Gli obiettivi operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti, e discendono dalle linee di indirizzo per il Direttore Generale; dalle linee di indirizzo per il Direttore Generale, attraverso un confronto, si arriva a definire un piano obiettivi operativi coerente con la pianificazione strategica e la sostenibilità finanziaria. Il periodo di definizione degli obiettivi operativi e quello del bilancio di previsione sono coincidenti al fine di rendere ancora più saldo il legame di coerenza. Gli obiettivi operativi sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri,

ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.

Il sistema di valutazione è descritto nell'apposita sezione.

Il “Piano Strategico” come abbiamo detto è soggetto al monitoraggio qualitativo e quantitativo, al fine di procedere con una sua revisione, in termini di strategie e misurazioni degli obiettivi, che sono recepite dal Piano Integrato. Il processo è in capo ai prorettori delegati a ciascuna area strategica oltre che al Direttore Generale e agli organi preposti. Anche gli obiettivi operativi sono oggetto di monitoraggio. La responsabilità del monitoraggio e controllo è del Direttore Generale; quest'ultimo verifica periodicamente lo stato di attuazione degli obiettivi anche in funzione del contesto esterno e dell'andamento del bilancio. I dirigenti si ritrovano quindicinalmente per affrontare i problemi della gestione e l'avanzamento dei programmi sia quelli pianificati sia le urgenze da gestire. A metà anno circa, i Dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare difficoltà che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. In questa fase è possibile concordare eventuali modifiche o rimodulazioni degli obiettivi d'intesa con la governance.

Al fine di tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi l'Ateneo nel 2016 ha avviato un “Data Warehouse” di Ateneo, in grado di mostrare, misurare, confrontare (benchmarking) e prevedere l'andamento delle variabili degli indicatori legato ai principali

processi dell’Ateneo e della struttura dell’organizzazione. Il “Data Warehouse” raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell’Ateneo e da banche dati esterne fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Compatibilmente con le risorse a disposizione lo strumento dovrà consentire in prospettiva di istituire un sistema più organizzato e finalizzato di controllo di gestione.

### 3.2.2 Albero della Performance

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica
Ricerca	20
Didattica	30
Terza Missione	15
Servizi agli utenti	20
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	15

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
Ricerca	20	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	Percentuale di docenti con nessuna pubblicazione anno t/ anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%)obiettivo operativo	Indicatore
				Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	Numero di pubblicazioni internazionali anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di collaborazioni internazionali	8	Numero di collaborazioni internazionali anno t/anno t-1
				Migliorare la qualità della Ricerca	15	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede, Dipartimento e SSD anno t/anno t-1
						Impatto medio citazionale pesato sulla media mondiale anno t/anno t-1
						Numero di pubblicazioni nelle riviste impattate anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale presentati	8	Numero di progetti di ricerca internazionale presentati anno t/anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Incrementare il numero di progetti di ricerca da bandi competitivi approvati	8	Numero di progetti di ricerca da bandi competitivi approvati anno t/anno t-1
				Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	8	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi anno t/anno t-1
				Migliorare l'attrattività del dottorato	10	Percentuale degli iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato che si sono laureati in altro Ateneo
				Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese	8	50% del numero delle borse di dottorato acquisite da Enti esterni + 50% del numero delle borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi anno t/anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	15	Percentuale di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo
				Aumentare il numero di accordi e convenzioni con Atenei e Centri di Ricerca esteri	15	Numero di accordi e convenzioni con Atenei e Centri di Ricerca esteri anno t/anno t-1
		Internazionalizzare la ricerca	35	Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	25	Numero di dottorandi in entrata e in uscita da Atenei e Centri di Ricerca esteri anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di collaborazioni con Dottorati di Ricerca internazionali	25	Numero di collaborazioni con Dottorati di Ricerca internazionali anno t/anno t-1
				Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	15	Indice di qualità media dei Collegi di Dottorato (R + X medio d'Ateneo) anno t/anno t-1



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	20	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere 50% del numero degli iscritti ai Corsi di Dottorato che si sono laureati in un Ateneo estero + 50% del numero delle borse di dottorato destinate a Dottorati internazionali anno t/ anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
Didattica	30	Aumentare l'attrattività	30	Aumentare l'attrattività	35	Stato di realizzazione del piano

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
		dell'offerta formativa e migliorare gli sbocchi occupazionali		dell'Offerta Formativa		Numero di iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti
						Percentuale di L, LM e LMCU ad accesso libero (esclusi attivati dall'AA 19-20) con numero di iscritti al I anno uguale al (o maggiore del) 65% della NDR
						Percentuale di iscritti al primo anno delle LM laureati in altro Ateneo
					Migliorare la gestione e l'organizzazione	35
						Percentuale di iscritti al I anno nelle L, LMCU, provenienti da altre regioni.
						Percentuale di iscritti al I anno nelle LM, provenienti da altro Ateneo

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	30	<p>Percentuale di L, LM o LMCU con rapporto tra numero di laureati occupati, o iscritti ad altro Corso di Studio, entro 1 anno dal conseguimento del titolo e numero di laureati intervistati uguale o maggiore di 0.5 (dati ALMALAUREA)</p> <p>Percentuale dei laureati delle LM e delle LMCU che giudicano efficace (molto efficace/efficace + abbastanza efficace) nel lavoro quanto imparato dal corso / Numero di laureati intervistati</p>
		Favorire i processi di apprendimento	30	Aumentare le competenze trasversali dello studente	30	Numero attività formative transdisciplinari anno t/anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Curare la sostenibilità dell'Offerta Formativa	25	<p>Rapporto tra numero di studenti regolari e numero di docenti (professori a tempo interminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area, secondo l'allegato D del DM 6/2009 (escluse L, LM, professioni sanitarie e scienze motorie)</p> <p>Ore di docenza erogata da personale di ruolo su totale delle ore di docenza erogata (escluse L, LM, professioni sanitarie e scienze motorie)</p> <p>numero CFU conseguiti al I anno/numero CFU da conseguire al I anno</p> <p>percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio</p>

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
						numero studenti che proseguono gli studi nel Il anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU
						numero studenti che proseguono gli studi nel Il anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU
						percentuale di laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso
						Percentuale di studenti regolari che abbiamo acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
						Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi
				Curare la qualità della docenza	25	Percentuale di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per L, LM o LMCU di cui sono docenti di riferimento

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
						ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
						%docenti formati in almeno un'area di formazione
						Numero di iniziative dedicate all'orientamento e al tutorato degli studenti
				Curare la regolarità degli studi	20	Numero di iscritti al primo anno delle LM con votazione riportata nel titolo universitario richiesto per l'accesso uguale o maggiore a 105/110
						Percentuale dei laureati LM entro la durata normale del Corso
						Percentuale dei Laureati L, LM, LMCU entro 1 anno oltre la durata normale del Corso (Dati ALMALAUREA)

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
						Numero di L, LM e LMCU aventi una percentuale di studenti che proseguono gli studi nel secondo anno uguale al (o maggiore del) 50% (Dati ANVUR)
						Percentuale degli studenti che proseguono gli studi nel II anno della stessa L, LM o LMCU avendo acquisito almeno 20 CFU
		Internazionalizzare la didattica	40	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	55	Numero di titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri anno t/ anno t-1
						Numero di accordi interuniversitari internazionali per attività didattica anno t/ anno t-1
		Aumentare gli scambi internazionali di studenti	45	Numero di iniziative dedicate all'accoglienza, all'orientamento e al tutorato degli studenti stranieri		

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
						Numero degli studenti ERASMUS in entrata o uscita anno t/ anno t-1
						Percentuale di studenti iscritti al primo anno delle L, LM o LMCU che hanno conseguito all'Estero il titolo d'accesso
						Percentuale di laureati L, LM e LMCU entro la durata normale del Corso di Studio che hanno acquisito almeno 12 CFU all'Estero

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
Terza Missione	15	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	30	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	100	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti anno t/anno t-1
		Potenziare le azioni di supporto allo	70	Incrementare il numero di brevetti	25	Numero di numero di



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
		sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio		internazionali depositati		brevetti internazionali depositati anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di iniziative di Public Engagement	25	Numero di numero di iniziative di Public Engagement anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di spin off	25	Numero di spin off anno t/anno t-1
				Incrementare il numero di start up attivate	25	Numero di start up attivate anno t/anno t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
Servizi agli utenti	20	Migliorare i servizi agli utenti	100	Miglioramento infrastrutture di rete wired e wireless in termini di banda disponibile, affidabilità, copertura wireless	10	Numero sedi/anno oggetto dell'intervento
				Migliorare i servizi potenziando le infrastrutture informatiche	6	Numero di progetti di innovazione ed ammodernamento tecnologico realizzati
				Migliorare il servizio agli studenti	10	Realizzazione di un sistema informatico di verbalizzazione delle attività didattiche dei MASTER sia per gli esami intermedi sia per il titolo finale
				Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	10	Numero di iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili di cui alla Legge 28 gennaio 1999, n. 17 e dislessici di cui alla Legge 8 ottobre 2010, n.170. (art 8 del D.M. 335/2015)/numero totale studenti iscritti diversamente abili o DSA
				Perfezionare le procedure di acquisizione CFU	5	Grado di completamento del processo

				conseguiti all'estero sui sistemi informativi d'Ateneo		
				Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	6	Numero di iniziative/progetti per agevolare la sostenibilità del diritto allo studio
				Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	10	Numero di iniziative per il miglioramento della comunicazione e dell'informazione rivolta agli studenti
				Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU	5	Numero di laureati / numero di laureati stessa L, LM, LMCU (Dati ALMALAUREA)
				Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	5	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio
				Potenziare l'offerta servizi tramite identità digitale	10	N. servizi online accessibili esclusivamente con SPID / n. totale servizi erogati
				Favorire l'utilizzo dell'identità digitale	5	Numero di accessi unici tramite SPID su servizi digitali collegati a SPID / Numero di accessi totali su servizi digitali collegati a SPID
				Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	8	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea

				Realizzazione del database per l'inserimento delle posizioni di stage e tirocinio	10	Percentuale di realizzazione delle strutture rispetto ai progetti.
--	--	--	--	---	----	--

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	15	Migliorare l'efficienza delle spese	50	Razionalizzare le Spese di personale	5	IP
				Contenere il tasso di Indebitamento	6	IDEB
				Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	5	ISEF
				Realizzazione di un cruscotto per il controllo di gestione	6	Grado di completamento del progetto
				Introduzione di un sistema di contabilità dei costi	5	Grado di completamento del progetto
				Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico tor Vergata	10	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Efficientamento degli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	10	Consumo energetico destagionalizzato all'anno t (espresso in kWh) / Consumo energetico destagionalizzato all'anno t-1 (espresso in kWh)
				Aumentare l'Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	10	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere
				Migliorare la tempestività dei pagamenti	5	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)
				Introduzione di un sistema di raccolta differenziata dei rifiuti urbani e miglioramento delle quantità differenziate	8	primo anno: Grado di completamento del processo; dal secondo anno: rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti urbani prodotti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari	5	Numero di fascicoli del fabbricato realizzati
				Dematerializzazione delle procedure di servizio	10	Numero di processi amministrativi rivolti agli studenti dematerializzati in un ottica di fruibilità, riduzione dei tempi di servizio, trasparenza ed anticorruzione procedimentale.
				Aumentare la percentuale di atti adottati con firma digitale	5	Atti firmati con firma digitale / totale atti protocollati in uscita
				Dematerializzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi	10	Numero delle procedure all'anno t/ Numero delle procedure all'anno t-1
		Servizi ai dipendenti e welfare aziendale	25	Rafforzare l'incidenza delle risorse in lavoro agile	15	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio
				Incremento della copertura delle attività formative per il personale	10	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	10	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio
				Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	15	N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido / n. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare
				Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	10	N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola / n. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni
				Aumentare la percentuale di personale TAB che ha usufruito delle agevolazioni per acquisto degli abbonamenti di trasporto pubblico	10	da introdurre solo se si replica l'iniziativa
				Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	10	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	10	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio
				Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	10	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio
		Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	25	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	20	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	10	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1
				Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	10	Avvenuta comunicazione
				Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	10	Avvenuta pubblicazione
				Realizzazione di un cruscotto per monitorare l'esecuzione del piano triennale della prevenzione per i processi ad alto rischio di corruzione attraverso indicatori	20	Numero processi monitorati

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
				Comunicazione dei dati del R.U.P. all'ANAC per la gestione degli appalti	10	Servizi ad accesso riservato dell'ANAC
				Adozione codice etico di comportamento	5	Percentuale di realizzazione
				Dematerializzazione ciclo passivo	10	Percentuale di realizzazione
				Procedure di reclutamento	5	Percentuale di realizzazione

### 3.2.3 Sintesi degli Obiettivi operativi

Nell'allegato 1 e 2 sono riportati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e alle strutture per l'anno 2020.

### 3.3 Obiettivi trasversali

Una delle difficoltà più frequenti nella implementazione di sistemi di performance consiste nella presenza di obiettivi il cui raggiungimento richiede la mobilitazione di sforzi da parte di più unità organizzative. Quando gli obiettivi sono assegnati alle unità organizzative – e di conseguenza agli individui – si determina un processo di focalizzazione degli sforzi che porta a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo e a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Ciò può portare a fenomeni di opportunismo e di rottura della collaborazione interna, con esiti

dannosi nel lungo periodo. La definizione di obiettivi trasversali può ovviare a questo rischio ma richiede una cultura manageriale molto sviluppata, in sostanza è al momento tra i principali obiettivi dello sviluppo organizzativo. Per avviare questo processo il direttore generale ha previsto nell'ambito del sistema di valutazione dei dirigenti la misurazione del contributo di più dirigenti al raggiungimento di obiettivi caratterizzati da forti interconnessioni, non solo semplicemente operative, tra le varie direzioni. In questo modo si intende promuovere la collaborazione fra persone, in questo caso persone che occupano responsabilità dirigenziali, Il sistema è descritto con maggiore dettaglio nell'apposita sezione. Per quanto riguarda invece il resto del personale tecnico amministrativo si sta puntando a valutare i comportamenti gestionali che favoriscono i processi di cooperazione. Anche in questo caso si rimanda all'apposita sezione.

#### 3.4 [Elaborazione relazione sulla performance](#)

La relazione esplicita il raggiungimento o meno degli obiettivi contenuti nel Piano seguendo i principi illustrati all'interno del Sistema di Valutazione e misurazione della Performance e gli indicatori con relativi target definiti nel Piano. Il documento, stilato nel primo semestre dell'anno, è un utile supporto all'aggiornamento annuale del Piano Integrato.

### 3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Al fine di fornire un quadro degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio.

I valori degli indicatori MIUR sono riportati nella tabella seguente:

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione

INDICATORI MINISTERIALI (PROPER)	2017	2016	2015
Spese di personale si FFO e tasse nette	71,65%	71,14%	72,39%
Indebitamento	9,26%	2,71%	2,84%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,09%	1,13%	1,11%

Tabella 2- Valori indicatori MIUR

economica-finanziaria e patrimoniale delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori: spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico finanziaria (ISEF). L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' della spesa per il personale dell'Ateneo evidenziando la quota di 'ricavi stabili' assorbita dalle stesse e la quota disponibile per il sostenimento delle altre spese. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" passando da 77,26% nel 2013 al 71,65% nel 2017. L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti

complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. L'indice di indebitamento ha mostrato un trend "virtuoso" fino al 2016, poi l'incremento subito nel 2017 è dovuto alla stipula di un mutuo con la Cassa Depositi e prestiti necessario per il completamento della costruzione delle nuove sedi del Rettorato e del Dipartimento di Giurisprudenza che però hanno consentito di conseguire un risparmio sulle spese di affitto dei locali. L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A/B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Il trend del valore dell'indicatore è legato strettamente a quello del tasso di indebitamento che nel 2017 ha portato l'indice di sostenibilità a scendere, seppure di poco, sotto 1,1%. Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di risorse derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di stabilità, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In

particolare, migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'Ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa.

### 3.6 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

Nel corso del 2019 è stato dato ampio impulso al raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione economica e di investimento annuale e triennale. In particolare è stato predisposto un assestamento semestrale del budget dell'anno 2019 con una proiezione dello stesso al 31/12 dello stesso anno e una previsione dell'andamento per il 2019. Tali documenti, unitamente alla relazione sulla performance dell'anno 2018, hanno costituito elementi di analisi da parte del CdA che, nella seduta del 24/7/2019, ha approvato le linee di indirizzo strategico per la programmazione del budget annuale 2020 e triennale 2020-2022. Nell'ambito dell'adunanza è emersa da un lato la volontà di garantire e implementare il coinvolgimento delle strutture dipartimentali nelle fasi di programmazione, dall'altro sono state fornite alcune indicazioni programmatiche atte a assicurare l'armonizzazione delle linee di attività delle strutture dipartimentali con particolare riferimento alla programmazione del personale.

Nel mese di settembre si è avviata la fase di predisposizione del Budget 2019; l'Ufficio Contabilità Bilancio e Tesoreria ha organizzato una serie di incontri con i Segretari amministrativi dei CGA per fornire assistenza e indicazioni utili all'attuazione di un approccio partecipativo di tipo

bottom-up. L'approccio ha coinvolto non solo tutte le strutture dipartimentali di ricerca e didattica, ma anche le Direzioni dell'Amministrazione Generale, favorendo la responsabilizzazione delle strutture con riguardo alle risorse assegnate per il perseguimento di obiettivi condivisi e lo svolgimento di attività definite. In tale contesto sono state fornite indicazioni puntuali sulle modalità di previsione dei costi e dei proventi per il budget 2019 e sulle principali tecniche di stima da utilizzarsi per le diverse categorie in alternativa al solo dato storico.

Al termine degli incontri i responsabili delle strutture hanno predisposto le proposte di budget che sono state oggetto di negoziazione con il Direttore Generale al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità economica di Ateneo.

Sempre nell'ottica del coordinamento tra il sistema di misurazione e valutazione e andamento della gestione economica si è dato avvio al monitoraggio trimestrale sui dati consuntivi economici e di investimento relativi alle risorse attribuite alle strutture dirigenziali dal Budget autorizzatorio 2019.

Ciascuna direzione ha prodotto, con riferimento alle date infrannuali, indicazione dell'eventuale presenza di situazioni o accadimenti che avessero come conseguenza una modifica nella stima dell'importo inserito a budget 2018 e un'eventuale susseguente modifica del bilancio di previsione triennale non autorizzatorio, relativamente al solo anno 2019. Tale meccanismo di monitoraggio verrà implementato nel corso del triennio a tutte le strutture assegnatarie di risorse.

Nel triennio 20-22 il monitoraggio dei risultati sia di performance organizzativa sia di gestione economica verrà ulteriormente potenziato attraverso l'introduzione di un cruscotto informatico per il controllo di gestione, l'avvio della contabilità dei costi e ulteriori attività di formazione. All'interno del Manuale di contabilità, di prossima approvazione, si sta predisponendo e formalizzando un sistema di monitoraggio degli scostamenti che consentirà la definizione di eventuali azioni correttive in corso di anno.

Il coordinamento dei processi di performance e di programmazione economica e di investimento rende possibile allegare al presente documento le risorse assegnate alle strutture per il perseguimento degli



obiettivi attribuiti.

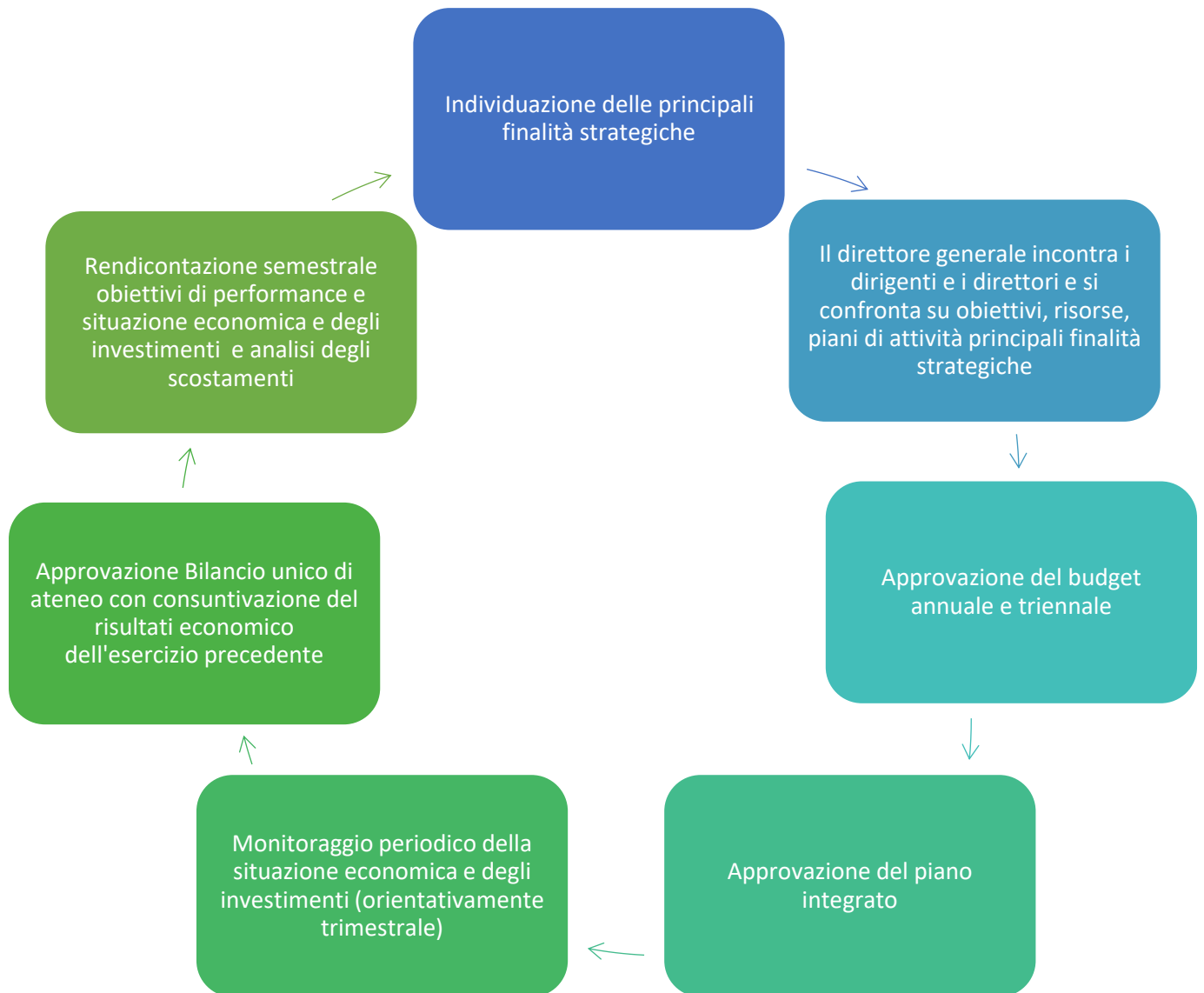


Figura 11 – Iter approvativo Documenti di Programmazione e Performance

### 3.7 Raccordo e integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza

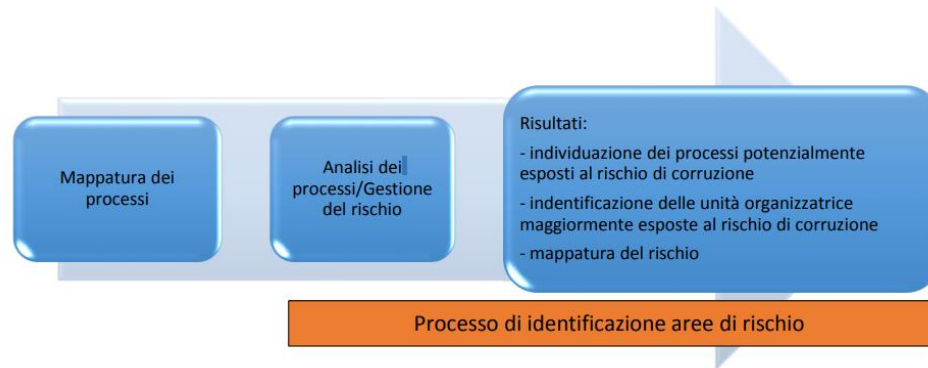
Recentemente l'ANAC ha [aggiornato il PNA](#) in cui afferma che «l'esigenza di coordinare e di integrare, per alcuni aspetti, il Piano

triennale della prevenzione, della corruzione e della trasparenza e il Piano della performance, è stata sottolineata in diverse norme dal legislatore e anche da ANAC». Tuttavia, «l’Autorità ritiene che la necessità di ottimizzare le analisi e i dati a disposizione delle amministrazioni non può condurre ad un’unificazione tout-court degli strumenti programmatori, stanti le diverse finalità e le diverse responsabilità connesse». Nella sezione del Piano Nazionale dedicata specificatamente alle università e agli EPR, l’ANAC chiede quindi di distinguere i due piani triennali quello Integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC).

A riguardo l’ANVUR, coerentemente con quanto affermato nelle Linee Guida del 2015, invita gli atenei e gli EPR ad attenersi alle disposizioni ANAC in ambito anticorruzione e trasparenza, suggerendo di mantenere comunque la denominazione del documento e la visione “integrata” che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l’assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio.

L’Ateneo ha continuato a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato e a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance. Di seguito viene integrata al presente Piano, l’attività di mappatura dei processi contenuta nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

**Iter metodologico per l'identificazione delle aree di rischio**



Alla luce di quanto esposto, nel triennio 2014-2016, è stata eseguita la mappatura dei processi, i cui risultati si riportano nella seguente tabella:

Attività a rischio	Grado di rischio
Patrimonio mobiliare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisti</li> <li>• Inventario</li> </ul>	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio di consulenza tecnico gestionale</li> <li>• Conduzione, manutenzione e servizi accessori alla gestione degli immobili</li> <li>• Conduzione e manutenzione degli impianti</li> <li>• Servizio energia e climatizzazione</li> </ul>	ALTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio informatico</li> <li>• Servizio software</li> <li>• Sicurezza informatica</li> <li>• Acquisti materiale informatico</li> </ul>	ALTO
Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale docente /TAB e di progressione di carriera	MEDIO
Affidamenti e professori a contratto per incarichi di insegnamento	MEDIO

<p>Personale non docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasferimenti</li> <li>• Cessazioni</li> <li>• Gestione assenze</li> <li>• Assegnazioni</li> <li>• Incarichi di lavoro autonomo</li> <li>• Straordinari</li> <li>• Relazioni sindacali</li> <li>• Raccolta e trattamento dati</li> <li>• Mobilità</li> <li>• Part time</li> </ul>	MEDIO
<p>Procedure selettive per il conferimento di incarichi a personale esterno (co.co.co., collaborazioni occasionali, ecc.)</p>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conto terzi</li> <li>• Donazioni</li> <li>• Ricerche finalizzate</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilancio</li> <li>• Contabilità analitica</li> <li>• Gestione Entrate</li> <li>• Gestione Uscite: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fornitori</li> <li>○ Personale</li> <li>○ Missioni</li> <li>○ Utenze</li> <li>○ Rapporti studenti</li> <li>○ Rimborsi tasse</li> </ul> </li> <li>• Adempimenti fiscali</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione prestazioni e servizi</li> <li>• Gestione protocollo</li> <li>• Gestione servizio postale</li> <li>• Economato</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione della sicurezza e salute sui luoghi di lavoro</li> <li>• Gestione della Sicurezza d’Ateneo</li> </ul>	BASSO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperazione internazionale</li> <li>• Borse di studio</li> <li>• Viaggi di istruzione</li> <li>• Scambi culturali Erasmus Leonardo</li> <li>• Progetti Europei/Internazionali</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratti</li> <li>• Convenzioni</li> <li>• Fondazioni</li> <li>• Consorzi</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brevetti</li> <li>• Ricerca Industriale</li> <li>• Spin off &amp; Start up</li> <li>• Trasferimento tecnologico</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenzioso territorio, tributario e procedure per l'affidamento di lavori, servizi e forniture</li> <li>• Contenzioso didattica e procedure concorsuali</li> <li>• Contenzioso contratti ed esecuzioni civili.</li> <li>• Recupero crediti</li> <li>• Procedimenti penali</li> <li>• Contenzioso lavoro e assicurazioni gestioni sinistri</li> <li>• Coordinamento interventi per la salvaguardia e lo sviluppo del territorio</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segreterie studenti</li> <li>• Master</li> <li>• Corsi perfezionamento</li> <li>• Scuole specializzazione</li> <li>• Esami di Stato abilitazione alle professioni</li> </ul>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventi formativi</li> <li>• Coordinamento grandi eventi</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affari generali studenti</li> <li>• Studenti part time</li> <li>• Studenti stranieri</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione convenzioni per attività formative</li> <li>• Commissione di disciplina per gli studenti</li> <li>• Servizi agli studenti</li> </ul>	BASSO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendi personale docente e ricercatore</li> <li>• Stipendi personale non docente</li> <li>• Assistenza fiscale e collaborazioni</li> <li>• Assicurazioni e missioni</li> <li>• Affari economici personale strutturato</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegni di Ricerca</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti FIRB</li> <li>• Progetti PRIN</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stage</li> <li>• Scuola di dottorato</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporti con il Policlinico Tor Vergata – personale strutturato</li> </ul>	BASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensioni</li> <li>• Riscatti</li> <li>• Ricongiunzioni</li> <li>• Cause di servizio</li> <li>• Affari sociali</li> <li>• Rapporti con Inail</li> </ul>	BASSO

Attualmente, l'attività della mappatura dei processi è in corso di aggiornamento; infatti, l'Università è stata interessata da tre ristrutturazioni, di cui la terza – recentissima – è del 19/12/2018; tra il 2017 e il 2018, il Rettorato si è trasferito presso la nuova sede, con la conseguente rivisitazione di tutta l'organizzazione del tessuto dell'Amministrazione Generale. Inoltre, occorre tenere presente che l'aggiornamento 2017 al PNA ha dedicato una parte piuttosto rilevante alle istituzioni universitarie e, di conseguenza, comporta una importante attività di adeguamento da parte dell'Amministrazione, alla luce della sua nuova configurazione.

Oltre alle aree obbligatorie e generali, così come definite dal PNA, l'attuale revisione della mappatura del rischio, deve essere estesa alle c.d. "aree di rischio specifiche", peculiari cioè dell'ambito di attività dell'università, ovvero anche alle aree della didattica e della ricerca.

La fase di analisi del rischio consta della valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto). Quindi, al fine di giungere alla valutazione del livello di rischio (espresso da un valore numerico), per ciascun rischio occorre stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto. Come per la precedente mappatura del rischio, nell'attuale aggiornamento viene utilizzato l'Allegato 5 del PNA "Tabella valutazione del rischio", dove sono stati indicati alcuni criteri che è possibile utilizzare per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio del processo sul quale insistono i rischi catalogati.

- Per la valutazione della probabilità il PNA suggerisce sei criteri, con relative griglie di valutazione con una scala a 5 gradienti:
  - Discrezionalità;
  - Rilevanza esterna;
  - Complessità del processo;
  - Valore economico;
  - Frazionabilità del processo;
  - Controlli.

Risulta evidente come i primi cinque criteri siano connessi al processo e, in particolare, ad alcune sue caratteristiche che potrebbero renderlo più o

meno esposto al rischio di corruzione. Le griglie di valutazione, infatti, propongono diverse ipotesi di presenza o assenza del criterio in oggetto con la relativa attribuzione di probabilità più o meno alta. La stima della probabilità tiene conto, inoltre, dei controlli vigenti, e di qualunque strumento di controllo utilizzato utile per ridurre la probabilità del rischio.

- Per la stima dell’impatto il PNA suggerisce quattro criteri, con relative griglie di valutazione con una scala a 5 gradienti:
  - Organizzativo;
  - Economico;
  - Reputazionale;
  - Impatto organizzativo, economico e sull’immagine.
  
- Fattore correttivo. Nonostante il legislatore fornisca nel PNA delle indicazioni anche molto puntuali sulla valutazione dell’impatto e della probabilità, questi sono stati pensati per dei processi generali e non sempre, quindi, risultano pienamente applicabili ai processi specifici delle amministrazioni. Pertanto, come si evince dalla scheda mappatura dei processi, sotto riportata, sono stati introdotti altri indici che permetteranno una valutazione del rischio più attendibile (in corsivo-grassetto i nuovi indici).



Il punteggio assoluto (derivante dal prodotto di probabilità e impatto) assegnato ad ogni procedimento confluirà in una matrice “Impatto-Probabilità”, che andrà ad esprimere il livello di rischio.

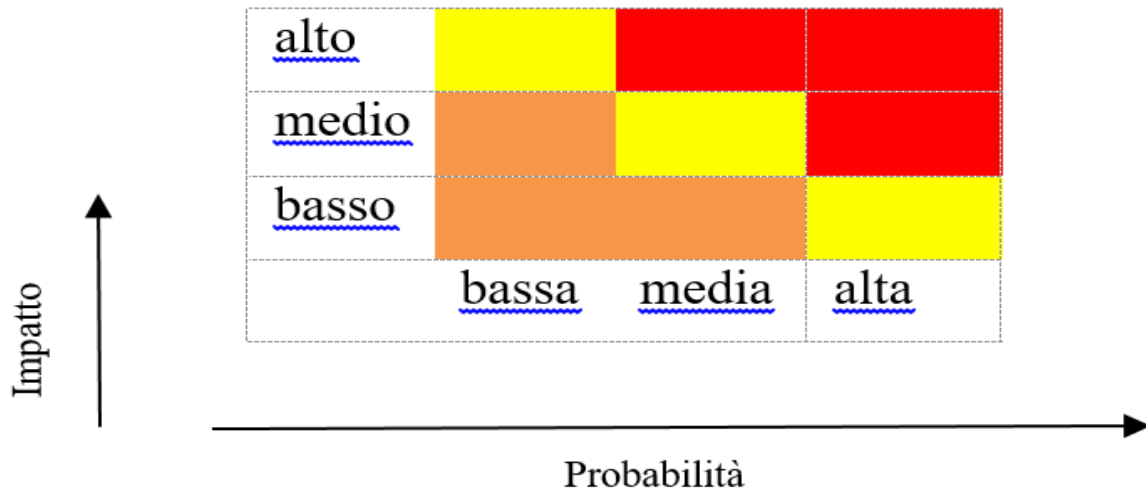


Figura 12 - Matrice Impatto - Probabilità

La matrice permetterà di clusterizzarli, evidenziando conseguentemente le priorità di intervento.

Si riporta la struttura della scheda mappatura dei processi in uso, che consente di sintetizzare le descrizioni e le informazioni necessarie relative ai singoli processi e ai relativi rischi, attraverso l'individuazione di elementi quali:

- Struttura organizzativa;
- Responsabile del procedimento amministrativo;
- Denominazione e descrizione del procedimento amministrativo;
- Riferimenti normativi del procedimento amministrativo;

- Indicazione di quale misura si ritenga utile introdurre per mitigare/correggere/prevenire il rischio del procedimento descritto;
- Termine del procedimento
- Tabella valutazione del rischio (Allegato 5 del PNA);
- Identificazione delle misure esistenti (per singolo rischio individuato).

### 3.7.1 Ciclo per il miglioramento continuo

Il metodo PDCA può essere utilizzato per perseguire il miglioramento continuo, attivando i tre cicli descritti di seguito.

#### CICLO DI MANTENIMENTO

E' il ciclo che si inserisce a valle delle fasi PLAN e DO ed ha la finalità di verificare se quanto pianificato ed attuato continua a dare i risultati attesi. In caso di CHECK positivo la fase ACT consiste nel mantenere lo stato attuale e continuare a verificarne la rispondenza ai requisiti.

In caso di CHECK negativo, invece è necessario riattivare il ciclo dell'azione correttiva.

#### CICLO DELL'AZIONE CORRETTIVA

Qualora l'esito del CHECK sia negativo, ossia i risultati ottenuti non siano quelli desiderati, si attiva il ciclo dell'azione correttiva per modificare la situazione. Il ciclo è caratterizzato da due componenti:

- Il rimedio, ossia l'azione immediata finalizzata a correggere gli effetti
- La prevenzione, ossia l'azione pianificata finalizzata a rimuovere le cause.

Quando il CHECK ritorna ad essere positivo, si attiva nuovamente il ciclo del mantenimento.

### CICLO DEL MIGLIORAMENTO

Questo ciclo presuppone una corretta attuazione dei primi due cicli in quanto il miglioramento è tanto più efficace quanto più stabile è la situazione iniziale.

Il ciclo di miglioramento si attiva quando, nonostante il ciclo di mantenimento indichi risultati positivi, è necessario che nascano nuove idee su come fare meglio, in modo più semplice, meno costoso, più veloce, più sicuro, ecc. E' quindi necessario ripartire dalla fase PLAN in quanto occorre "progettare" nuove azioni per raggiungere nuovi obiettivi. Se dopo l'applicazione di queste azioni (fase DO) il CHECK da esito positivo, allora si torna al ciclo di mantenimento, altrimenti si attiva quello dell'azione correttiva.

#### 4. Strumenti per il monitoraggio della qualità dei servizi e del benessere organizzativo

#### 4.1 Studenti

Nelle strutture decentrate sono a disposizione degli studenti 6 Biblioteche d'area, 350 aule per la didattica, 29 laboratori informatici, strutture per le quali gli studenti hanno manifestato una buona soddisfazione come risulta dall'esito dell'ultima rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti distribuita per macroarea che si riporta di seguito:

**PUNTI DI FORZA DEI SERVIZI AGLI STUDENTI:**

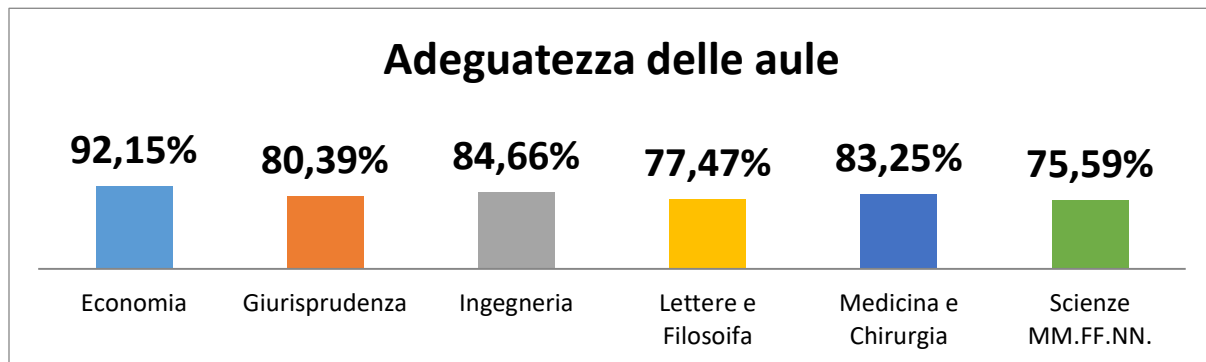


Tabella 3 - Adeguatezza delle aule – Raffronto tra % di risposte positive (Decisamente Si e Più Si che NO) al questionario degli “studenti frequentanti” ottenute da ciascuna Facoltà /macroarea

## AREA DI MIGLIORAMENTO PER I SERVIZI AGLI STUDENTI:

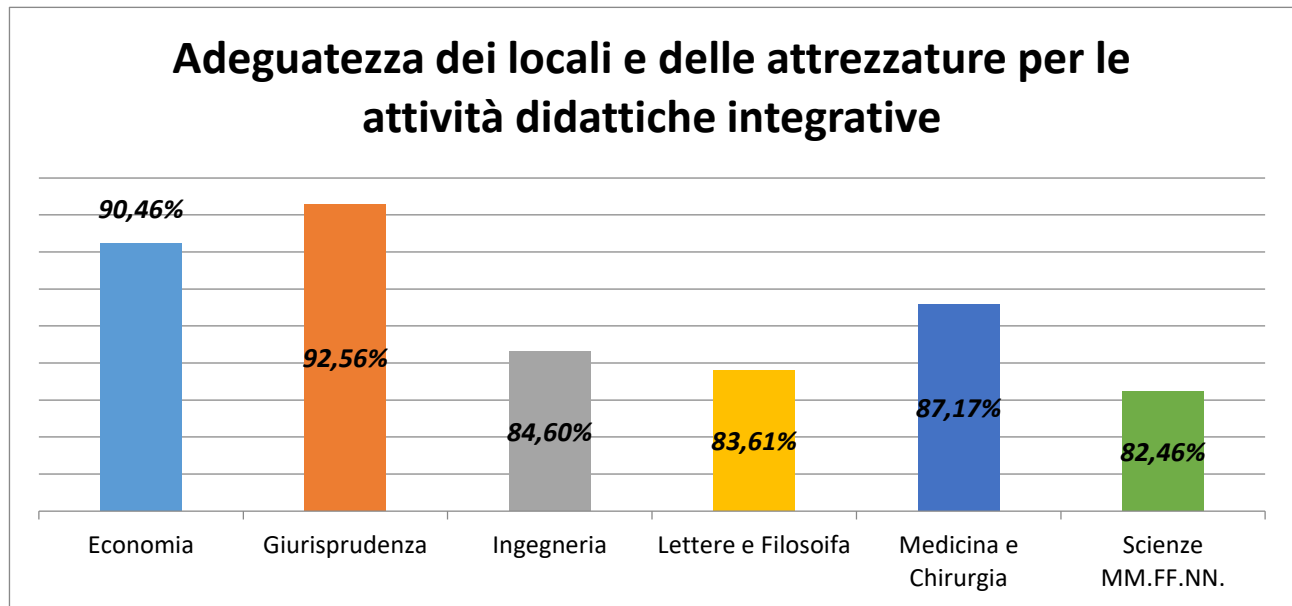


Tabella 4 - Raffronto tra % di risposte positive (Decisamente Si e Più Si che NO) al questionario degli “studenti frequentanti” ottenute da ciascuna Facoltà /macroarea

### 4.2 Personale TAB

La Direzione Generale nel 2017 ha avviato un'indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo con l'obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all'ateneo e di avviare un canale di ascolto sulla qualità della vita lavorativa, al fine di meglio orientare le politiche di sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi

con il contesto. All'indagine hanno partecipato il 64,6% del personale, il cui 59,1% ha validato il questionario.

In linea generale emerge una qualità della vita lavorativa in Ateneo mediamente positiva per quanto riguarda le dimensioni molto vicine all'individuo (il proprio lavoro, il superiore e i colleghi), mentre le dinamiche che interessano il funzionamento della struttura di appartenenza e l'organizzazione dell'ateneo nel suo complesso sono percepite in maniera prevalentemente negativa.

Per rispondere in maniera efficace alle criticità evidenziate, nella consapevolezza che la performance di un Ateneo è maggiormente dipendente, rispetto ad altre tipologie di organizzazioni, dal coinvolgimento di tutte le componenti, dall'esercizio della responsabilità e dell'autonomia a più livelli e quindi dal clima complessivo, la direzione generale ha avviato un intenso programma concentrandosi in particolare su aree che impattano sul benessere organizzativo. L'attenzione al "fattore umano" e all'importanza del "benessere dell'individuo" nell'ambito organizzativo – aziendale crea una maggiore consapevolezza che un miglioramento del clima aziendale, non solo genera maggiore "qualità" del lavoro, ma favorisce anche una maggiore "efficienza", "produttività" e "capacità all'innovazione".

Mettendo al centro del benessere organizzativo le persone all'interno della nostra organizzazione, gli interventi messi in campo hanno interessato:

## Mappatura delle competenze

La mappatura delle competenze avviata dall'Ateneo ha avuto come obiettivo quello di analizzare il funzionamento delle strutture e capire come migliorare, valorizzare e accrescere le competenze agendo sulle condizioni organizzative e le politiche di sviluppo del potenziale delle risorse umane. La prospettiva di analisi e di intervento che ha accompagnato questo progetto, si è proposto di tenere conto sia degli obiettivi organizzativi, che delle esigenze di crescita professionale delle persone, nell'idea di fondo che benessere individuale e benessere organizzativo non siano finalità concorrenti ma integrabili.

Il percorso prevedeva due passaggi fondamentali:

- a) la compilazione di una survey elettronica per la ricostruzione del percorso formativo e professionale passato e presente;
- b) un colloquio di circa 20 minuti in modalità semi-strutturata per il completamento dell'analisi, il confronto diretto con la persona e le aspettative future presso la sede del colloquiato.

La mappatura ha raggiunto 806 (su 959 persone).

I primi quattro mesi del 2018 sono stati impegnati a concludere l'attività legata ai colloqui (circa 550), i successivi 2 mesi sono stati utili per effettuare le analisi, che hanno offerto spunti utili per le linee di attività impostate successivamente:

- a) Piano formazione

- b) Inserimento nuovi ingressi
- c) Processo mobilità presidiato
- d) Interventi «ad hoc» su criticità
- e) Dizionario comune
- f) Intranet

La divisione Sviluppo Organizzativo è intervenuta in numerose iniziative, di seguito riassunte.

1. Il Piano di formazione, nel seguito dettagliato
2. Promozione di un percorso sinergico per i nuovi assunti (o rinnovi di contratto) tra l'ufficio personale, ufficio stipendi, centro di calcolo e sviluppo organizzativo stesso. La nuova risorsa inserita nei primi giorni riceve un kit di accoglienza composto da informazioni utili del nostro Ateneo (mission e vision, piano integrato) e aspetti contrattuali (nuovo CNNL, codice etico) e una brochure con indicata l'agenda con le tappe obbligate (negli uffici citati). Diventa strategico il passaggio a Sviluppo Organizzativo, che “mappa” le competenze in ingresso e inserisce la risorsa in un incastro virtuoso tra competenze possedute e le necessità dell'organizzazione. Sono state mappate da agosto ad oggi circa 40 unità di personale, le cui assegnazioni hanno riscosso gradimento complessivo.
3. Interventi in molteplici occasioni per risolvere criticità segnalate dai dipartimenti o dalle direzioni, cercando di trovare un equilibrio tra le necessità dell'organizzazione e gli equilibri delle risorse umane.



## Riorganizzazione delle strutture decentrate

Nel luglio 2017 la divisione Sviluppo Organizzativo ha avviato una serie di incontri con i Direttori di Dipartimento con l'obiettivo di acquisire una migliore conoscenza delle dinamiche organizzative e relazionali interne ed esterne al Dipartimento.

Lo scopo dell'analisi era quella di produrre un assetto strutturale più funzionale alle esigenze di un Dipartimento moderno, attraverso la conoscenza delle varie strutture, delle caratteristiche peculiari di ciascuno e del capitale umano a disposizione del Dipartimento.

## Formazione

Su impulso della ripartizione sistemi di valutazione e benessere organizzativo, anche la ripartizione Formazione nel 2018 ha avuto in significativo incremento dei corsi erogati con un approccio innovativo nell'individuazione delle principali aree di intervento.

La mappatura delle competenze ha infatti restituito una fotografia del capitale umano presente nella nostra organizzazione, con relativi punti di forza e “gap” formativi da individuare.

Si passa da una logica di formazione orizzontale (uguale per tutti) ad una verticale per aree professionali. I corsi sono stati organizzati in classi di massimo 25/30 partecipanti così da garantire un buon apprendimento ed interazione con docente e altri discenti.

La formazione ha un approccio di investimento continuo e ripetuto in modo sistematico così da consentire, a rotazione, la partecipazione.

Altre attività legate al BENESSERE ORGANIZZATIVO:

### Pilates

Nel mese di luglio 2018 è stata attivata l'iniziativa pilota di Postural-Pilates, riservata a tutto il Personale TAB dell'Ateneo. L'edizione si è svolta grazie anche al supporto del CUS di Tor Vergata, presso la sede del Rettorato ed è stata strutturata in 6 giornate di corso; ogni giornata prevedeva tre classi formate da 15 persone, della durata di 30 minuti ciascuna.

Hanno partecipato alle lezioni 270 colleghi. Le lezioni proseguiranno fino al mese di giugno 2019.

### Sondaggio: La tua Opinione conta!

La Divisione Sviluppo Organizzativo, da sempre attenta al benessere dell'intera comunità di Tor Vergata, sta mettendo in campo molteplici iniziative con l'intento di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei propri lavoratori, favorendo la conoscenza reciproca e lo spirito di gruppo. Alcune iniziative sono già partite, altre cominceranno a breve.

Per mettere in cantiere iniziative e appuntamenti sempre più rispondenti alle aspettative del personale, è stato ideato un sondaggio online per conoscere le preferenze dei colleghi in ambito di interessi, tempo libero, benessere, etc. e per segnalare eventuali richieste o suggerimenti per il miglioramento delle iniziative e attività intraprese.

### Agevola

Prosegue con sempre maggior determinazione l'iniziativa di Agevola che consente alla comunità universitaria di ricevere sconti diretti dalle aziende convenzionate.

Il network oggi è composto da circa 300 aziende, con un seguito di fan costanti che si assesta intorno alle 300 visite giornaliere e una rete di iscritti alla newsletter che si attesta alle 2500 unità (tra studenti italiani e stranieri, personale docente e TAB). Tra le aziende si annoverano grandi multinazionali (Qatar Airlines, Wind, Bricoferr, etc.) e molte piccole e medie imprese tipiche del nostro territorio. L'ufficio sta inoltre lavorando ad un sistema di geolocalizzazione, in modo da consentire una migliore fruizione del servizio.

## 5. La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

## 5.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" descrive il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale riferita al direttore generale, ai dirigenti e al personale tecnico amministrativo e bibliotecario (personale TAB), relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta ai risultati strategici di Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance a regime regolerà il ciclo delle performance a partire dal 2019, e vedrà avvio nel secondo semestre del 2018 con la fase di programmazione del piano degli obiettivi che saranno oggetto del piano integrato per il triennio 2019-2021. In linea con i recenti indirizzi normativi, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" procederà con revisioni e aggiornamenti annuali del Sistema nella consapevolezza che l'applicazione delle nuove regole richiederà un approccio graduale prima di diventare patrimonio condiviso all'interno dell'organizzazione. Per questo l'Ateneo intende investire in:

- Un sistema informativo che supporti adeguatamente i processi di programmazione strategica e misurazione;
- Specifici percorsi formativi per valutati e valutatori, finalizzati alla diffusione del corretto utilizzo del sistema e della condivisione delle sue finalità;
- Una prima applicazione semplificata che consentirà fra l'altro una verifica di sostenibilità delle tempistiche e degli strumenti.

Il percorso annuale di rivisitazione e aggiornamento del Sistema prevede:

- La predisposizione di una bozza di revisione annuale da avviarsi successivamente alla pubblicazione della “Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance” a cura della Divisione Programmazione e Controllo, sentita la Divisione Sviluppo Organizzativo per la parte di valutazione individuale. Gli uffici si occuperanno di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance a nuove normative o linee guida, oltre che a raccogliere le istanze segnalate dal Nucleo di Valutazione e dagli stakeholder e di predisporre una bozza di documento aggiornato entro il 30 giugno di ogni anno;
- La formulazione del parere da parte del Nucleo di valutazione sul documento revisionato entro il 31 agosto di ogni anno;
- L’adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato da parte del Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre di ogni anno, e che sarà applicato l’anno successivo.

Questa tempistica, peraltro non perentoria, ha il vantaggio di poter avviare la pianificazione del nuovo ciclo avendo definito le regole di funzionamento e di poter dare opportuna comunicazione delle variazioni intervenute a valutati e valutatori.

## 5.2 Il significato della valutazione per l’università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha iniziato da qualche anno a lavorare sull'integrazione degli strumenti di programmazione e controllo e sullo sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB.

L'esperienza ha insegnato che se non si condividono i significati delle azioni organizzative con gli attori principali e non si esplicitano le finalità, è alto il rischio che un sistema di performance management si traduca in un fine (valutare per valutare) anziché un mezzo (valutare per migliorare): gli sforzi e le energie spese vengono ben presto vanificati e anche il sistema più raffinato si traduce in un adempimento formale, in un appesantimento burocratico, e tutto ciò non aiuta certo a raggiungere un risultato migliore in termini di efficacia ed efficienza per l'Ateneo e in generale per la comunità.

È indubbio quindi che i principi del "perché si valuta" e del "come si valuta" debbano entrare a far parte della cultura organizzativa, non soltanto essere presenti nei suoi documenti formali. Per questo, nel revisionare il Sistema, l'Ateneo ha ragionato anche su scelte metodologiche che aiutino a diffondere un condiviso significato della valutazione e un uso corretto degli strumenti che supportano il processo. Solo in tal modo, infatti, l'Ateneo potrà contare su un solido insieme di valori e assunti comuni che potranno:

- a) Guidare verso un'applicazione centrata sul reale riconoscimento dell'apporto delle persone;
- b) Portare alla realizzazione della missione e della strategia istituzionale;

c) Costituire la base per premiare il merito.

La sostenibilità del nuovo sistema di misurazione e valutazione individuale si misurerà nella sua capacità di rafforzare nel tempo principi accettati e condivisi, talmente condivisi da essere dati per scontati e quindi orientare nel senso corretto i comportamenti di valutati e valutatori.

Per far ciò l'Ateneo ha avviato in primo luogo un percorso di rivisitazione dei cicli di programmazione e controllo, del ciclo della performance e della loro integrazione con il ciclo economico-finanziario: è necessario infatti che tutti i sistemi di gestione e controllo siano allineati rispetto a un'unica e chiara strategia, comunicata e condivisa, sia per la componente accademica che per quella tecnico-amministrativa, che dunque devono procedere nella stessa direzione nel rispetto di ruoli e compiti diversi.

La revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance è un passaggio di questo percorso, funzionale non solo ad aggiornare un documento a nuove indicazioni normative, ma necessario per rendere efficaci ed efficienti gli strumenti a supporto delle decisioni dell'Ateneo e di collegarli ai processi di sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB, la cui crescita è essenziale per contribuire alla realizzazione della missione e della strategia d'Ateneo.

Nell'insieme, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è pertanto lo strumento che definisce le regole di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

della componente tecnico amministrativa e bibliotecaria dell’Ateneo e vuole assicurare che (fig. 17):

- a monte, i comportamenti siano allineati alle priorità strategiche e orientati al miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- a valle, l’organizzazione possa utilizzare le informazioni che ne derivano per impostare i programmi di management resource review (supporto alla crescita dei talenti, definizione dei piani di successione, fabbisogni di competenze future...) e utilizzare gli strumenti incentivanti disponibili (rewarding) in modo equo e motivante; inoltre che le persone possano essere supportate nel processo di miglioramento professionale da adeguati strumenti formativi, piani di attività, percorsi di

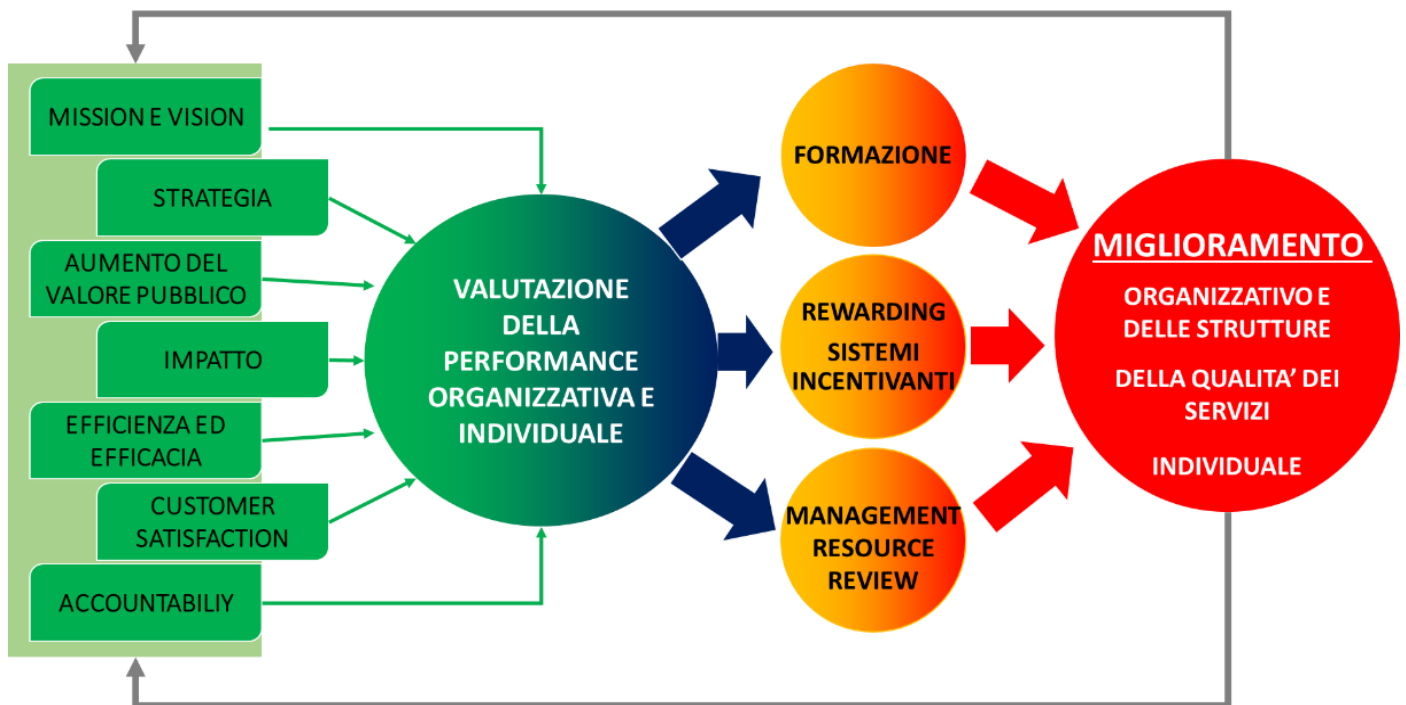


Figura 13- La figura rappresenta il collegamento tra la performance e i sistemi di sviluppo organizzativo destinati al miglioramento

accompagnamento allo sviluppo delle competenze e supporto ai meccanismi di apprendimento.



- La parola chiave che ha determinato le scelte metodologiche di questo nuovo Sistema è il miglioramento: la valutazione organizzativa, in particolare, fornirà elementi utili per ottimizzare i processi e le attività e orientarli all'utente e alla soddisfazione dei suoi bisogni.
- In quest'ottica saranno potenziati gli strumenti che coinvolgono utenti e stakeholder (studenti in primis) nel processo di valutazione dei servizi. A questo proposito va ricordato che il Sistema AVA e le rilevazioni richieste dall'ANVUR già offrono alcuni importanti indicatori in tal senso e quindi nel sistema si prevede il loro utilizzo nel processo di misurazione della performance. Altri indicatori saranno invece recuperati dal progetto Good Practice per permettere un benchmark con altri Atenei a vantaggio di una valutazione della performance non autoreferenziale.
- Le performance individuali devono supportare la performance organizzativa istituzionale e di struttura e dunque è importante che Ateneo e personale traggano dal sistema di performance management individuale tutte le informazioni necessarie per capire quali sono gli aspetti deboli e da potenziare e possano quindi intervenire per migliorare e rafforzarsi nell'efficacia e nell'efficienza della gestione. Anche il percorso di valutazione individuale è stato rivisto e riscritto in maniera più organica, distinguendo la fase di valutazione vera e propria, che implica un'osservazione e un confronto costruttivo valutato-valutatore, da quella di utilizzo dei risultati della valutazione. Particolare attenzione è stata dedicata a fare in modo che la valutazione non sia esaurisca in un evento

episodico, né un appesantimento, ma che possa essere un riferimento costante e un aiuto a migliorare la qualità del lavoro nell'Ateneo.

### 5.3 I soggetti del processo di misurazione e valutazione

Nel processo di misurazione e valutazione delle Università intervengono: Il Rettore il quale per statuto esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo. Egli individua, con la collaborazione degli altri organi d'Ateneo e coinvolgendo gli stakeholder più significativi:

- a) gli obiettivi strategici nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- b) propone le linee di sviluppo da assegnare al Direttore Generale; si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione che esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il piano integrato della performance e la relazione sulla performance; assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di

valutazione; valuta il Direttore Generale su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

Il Nucleo di valutazione a cui l'art. 2 c. 1 lett. r della L. n. 240/2010 attribuisce, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i., esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; propone la valutazione del Direttore Generale; valida la relazione sulla performance; verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

Il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano delle performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i dirigenti.

Gli utenti interni ed esterni<sup>2</sup> e più in generale gli stakeholder partecipano ai processi decisionali dell'Ateneo e quindi anche alla misurazione e valutazione della performance tramite i loro rappresentanti e/o tramite gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione.

#### 5.4 La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha allineato i diversi strumenti di programmazione alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche decise dal Consiglio di Amministrazione, che trovano esplicitazione nel Piano Strategico d'Ateneo.

La programmazione strategica è sottoposta a processi di revisione per l'allineamento costante delle strategie al contesto esterno/interno anche alla luce dei risultati intermedi raggiunti: il ciclo di pianificazione strategica prevede altresì un allineamento, oltre che con la programmazione economica e finanziaria anche con i programmi di trasparenza, integrità e del contrasto alla corruzione. Due sono i momenti principali di monitoraggio/verifica dei risultati e dunque di revisione/allineamento strategico: tra marzo e maggio quando sono disponibili i risultati di bilancio relativi all'anno solare precedente e tra ottobre e dicembre quando sono disponibili i dati relativi ai risultati dell'anno accademico.

---

<sup>2</sup>L'art. 7 c. lett. c d.l.gs. 150/2009 smi recita: *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

La programmazione strategica inoltre si riflette nella pianificazione operativa e in quella economico-finanziaria, quest'ultima finalizzata a definire l'allocazione delle risorse sulla base degli obiettivi e delle priorità. La pianificazione operativa a sua volta è ciò che permette l'attuazione di linee e programmi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e viene valutata con strumenti diversi a seconda che riguardi la componente accademica (procedure AVA, di cui al d.lgs. n. 19/2012) o la componente TAB (obiettivi contenuti nel piano integrato delle performance) (fig. 23).

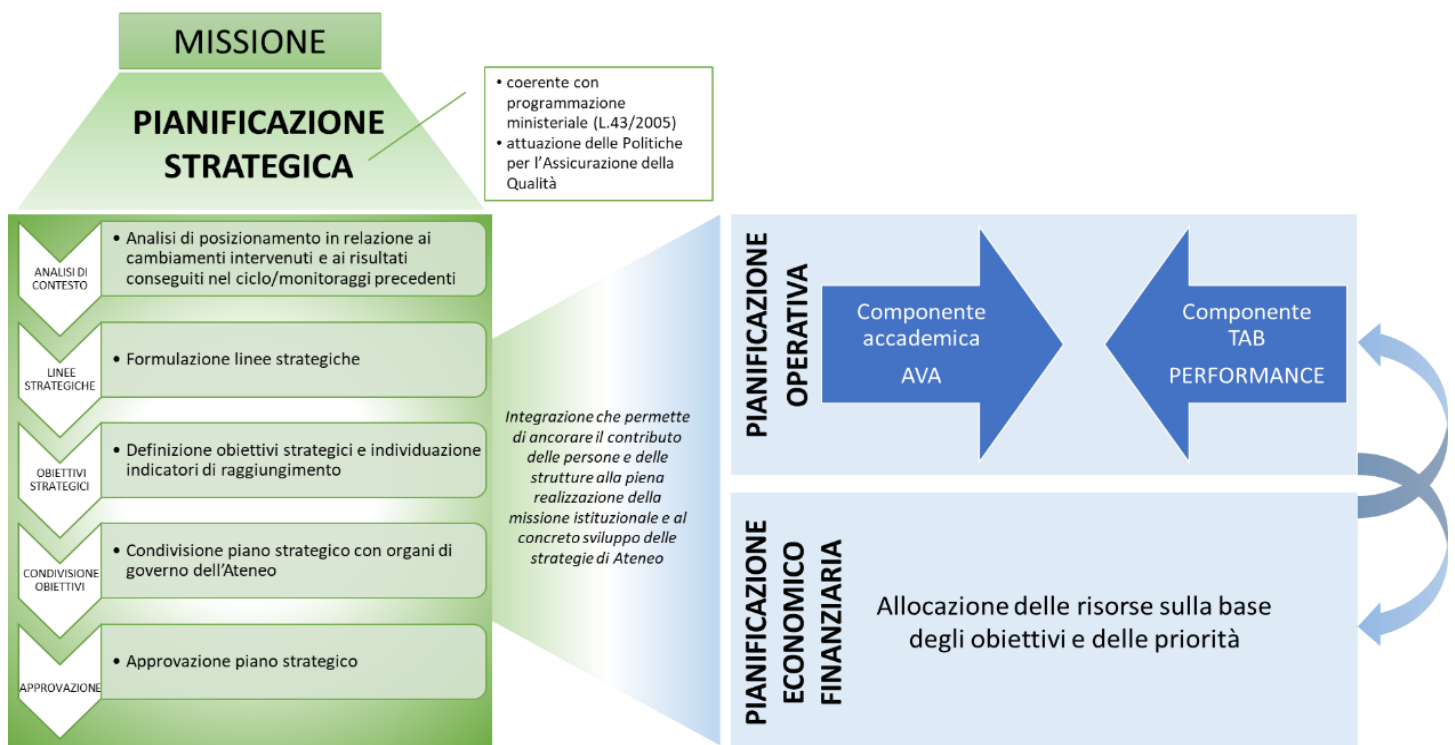


Figura 14 - Collegamento tra pianificazione strategica, operativa e economico-finanziaria

I documenti di pianificazione nei quali trovano definizione le linee strategiche e la gestione degli obiettivi operativi sono: il Piano Strategico, il Programma triennale MIUR, il Piano Triennale dei Fabbisogni di

Personale, le Politiche della Qualità, il Bilancio di Previsione e il Piano Integrato della Performance. È intenzione dell'Ateneo proseguire con l'integrazione di tutti i documenti in un Documento Unico di Pianificazione Strategica.

I documenti di rendicontazione della strategia e degli obiettivi raggiunti sono la relazione sui risultati delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione (L. n. 1/2009) e la Relazione sulla performance (d.lgs. n. 150/2009), oltre la redazione del Bilancio Unico d'Ateneo. Anche nel caso dei documenti a consultivo è prevista per il prossimo futuro l'integrazione di alcuni di questi documenti in una Relazione Unica delle Attività d'Ateneo.

## 5.5 La valutazione e misurazione della performance organizzativa

«La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)<sup>3</sup>».

---

<sup>3</sup> Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

Per l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" l'orizzonte strategico della performance organizzativa deriva dalla pianificazione d'Ateneo. Il collegamento con la strategia istituzionale assicura una declinazione operativa in linea con quanto stabilito dall'organo politico amministrativo dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione. La strategia d'Ateneo è ripresa attraverso un processo di cascading degli obiettivi e viene declinata in obiettivi destinati ad evidenziare la performance delle diverse strutture organizzative. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto e ampiamente condivisi (fig. 20).



Figura 15- Legame tra pianificazione strategica, performance organizzativa e performance individuale

### 5.5.1 Le unità di analisi della performance organizzativa

La performance organizzativa è articolata in:

- Performance istituzionale, declinata in obiettivi strategici e misurata attraverso indicatori di efficienza, efficacia e impatto derivati dal Piano

Strategico d’Ateneo; l’unità di analisi è in questo caso costituita dall’Ateneo nel suo complesso;

- Performance di struttura, relativa alle strutture organizzative e declinata in obiettivi e progetti annuali derivati dalla pianificazione strategica e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Direzioni; le unità di analisi in questo caso sono le strutture indicate nella tabella seguente.

Tipologia di struttura	Strutture al 30.06.2018
Direzioni dell’Amministrazione Generale	Direzione 1 - Didattica e servizi agli studenti Direzione 2 - Ricerca e terza missione Direzione 3 - Personale e bilancio Direzione 4 - Patrimonio e appalti Direzione 5 - Sistemi operativi di gestione
Dipartimenti	Dipartimento di Diritto Privato Dipartimento di Diritto Pubblico Dipartimento di Management e Diritto Dipartimento di Economia e Finanze Dipartimento di Biomedicina e Protezione Dipartimento di Medicina dei Sistemi Dipartimento di Medicina Sperimentale e Chirurgia Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale Dipartimento di Ingegneria Civile e Informatica Dipartimento di Ingegneria Elettronica Dipartimento di Ingegneria Impresa Dipartimento di Ingegneria Industriale Dipartimento di Studi Letterari Filosofici e Storia dell’Arte Dipartimento di Storia Patrimonio Culturale Formazione E Società Dipartimento di Biologia Dipartimento di Fisica Dipartimento di Matematica Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche



Strutture di coordinamento didattico	<p>Facoltà di Medicina e Chirurgia</p> <p>Facoltà di Economia</p> <p>Facoltà di Giurisprudenza</p> <p>Macroarea di Scienze</p> <p>Macroarea di Ingegneria</p> <p>Macroarea di Lettere</p>
Centri autonomi	<p>Comitato Esecutivo Per l'Attuazione delle Convenzioni di laurea sottoscritte dalla Facoltà di Giurisprudenza</p> <p>Centro di Biomedicina Spaziale</p> <p>Centro Congressi e Rappresentanza villa Mondragone</p> <p>Centro Interdipartimentale di studi internazionali sull'economia e lo sviluppo</p> <p>Centro di gestione della facoltà di medicina e chirurgia</p> <p>Centro Interdipartimentale per la ricerca e la formazione</p> <p>Centro per le tele-infrastrutture</p> <p>Centro autonomo della Scuola per la formazione a distanza</p> <p>Centro interuniversitario di ingegneria delle microonde per le applicazioni spaziali</p> <p>Centro interdipartimentale Nanoscienze nanotecnologie e strumentazione</p> <p>Sistema bibliotecario di Ateneo</p> <p>Centro di servizi interdipartimentale - Stazione per la tecnologia animale</p>

Tabella 5 - Le unità di analisi della performance di struttura

### 5.5.2 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa

La tipologia di obiettivi che vengono assegnati alle strutture sono:

- Obiettivi di struttura assegnati alle Direzioni e derivanti dal piano strategico dell'Ateneo;
- Obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti e derivati dalle sue linee di sviluppo;
- Obiettivi dei Dipartimenti e dei Centri autonomi di spesa derivanti dal piano strategico;
- Obiettivi per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree) derivanti dal piano strategico;

- Eventuali progetti di discontinuità o di innovazione riguardanti un insieme di attività finalizzate a realizzare un programma di miglioramento di significativa rilevanza e di natura non ricorrente nel tempo.

Per quanto riguarda le direzioni dell'amministrazione generale la trasversalità di obiettivi che fanno capo a più direzioni viene in questo sistema riconosciuta assegnando al dirigente di una struttura il coordinamento di un obiettivo e agli altri, eventualmente coinvolti, un peso percentuale che indica il contributo in termini di attività delle altre strutture coinvolte. Data la bassa numerosità delle figure dirigenziali si vuole infatti promuovere comportamenti più collaborativi che competitivi e stimolare il lavoro di squadra imprescindibile quando si devono realizzare obiettivi comuni.

Gli indicatori utilizzati sono indicatori di efficienza e misurano il rapporto tra le risorse utilizzate (umane, finanziarie e infrastrutturali) e i risultati ottenuti, e indicatori di efficacia e misurano la capacità dell'Ateneo di rispondere adeguatamente alle aspettative e necessità degli stakeholder.

Gli indicatori di impatto sono definiti nel Piano Strategico.

La verifica dei requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori è operata dal Nucleo di valutazione prima della approvazione definitiva del Piano Integrato delle Performance a inizio ciclo.

### 5.5.3 Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance

Il recente d.lgs. n. 74/2017 ha rinforzato l'idea che gli utenti (interni ed esterni) potessero partecipare al processo di misurazione e valutazione della performance. Le Università da tempo hanno avviato alcune iniziative di rilevazione delle opinioni degli utenti e/o di customer satisfaction sui servizi didattici e amministrativi. Tali iniziative sono spesso già monitorate dai Nuclei di valutazione e quindi si prestano ad essere integrate e ulteriormente sviluppate anche nel ciclo della performance. Inoltre, nelle Università, alcune categorie di stakeholder partecipano direttamente tramite rappresentanti negli organi decisionali dell'Ateneo e nelle commissioni paritetiche. Ad esempio, sia nel Consiglio di Amministrazione sia nel Nucleo di valutazione è presente una rappresentanza degli studenti.

Gli stakeholder di "Tor Vergata" sono coloro che interagiscono direttamente con la sua organizzazione o sono comunque indirettamente correlati alle sue attività e decisioni, in qualità di portatori di interesse. Essi possono influenzare o possono essere influenzati dalle attività poste in essere dall'Università. Per questo l'Ateneo, una volta mappati i propri stakeholder, ha sviluppato nel tempo opportuni canali di comunicazione, ascolto e coinvolgimento sulle specifiche di ciascuno stakeholder, assicurandone la continuità. Ciò rappresenta un vantaggio per l'Università, in quanto può sviluppare le proprie strategie compatibilmente con i bisogni e le priorità dei propri stakeholder al fine di raggiungere l'obiettivo

comune dello sviluppo in un’ottica di sostenibilità. Gli stakeholder sono stati individuati sulla base dei seguenti criteri:

- Destinatari, presenti e futuri, dell’offerta formativa dell’Ateneo;
- Personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e bibliotecario d’Ateneo, incluso il personale part-time;
- Fornitori e potenziali fornitori, in quanto partner in collaborazione con i quali deve essere garantito il rispetto di tutta la normativa applicabile in tema di approvvigionamenti;
- Gli altri Atenei, italiani e internazionali, con i quali si sviluppano azioni di networking e - attraverso partnership - si pianificano e gestiscono progetti nazionali e internazionali;
- Soggetti con i quali l’Ateneo si interfaccia nelle proprie attività di terza missione: i cittadini, le imprese, le associazioni, gli studenti delle scuole superiori e le loro famiglie;
- Soggetti che contribuiscono al reperimento delle risorse necessarie all’Ateneo per espletare le proprie finalità istituzionali: il MIUR, gli altri organi centrali dello Stato, l’Unione Europea;
- Stakeholder ambientale in senso lato.

Le principali modalità di coinvolgimento utilizzate dall’Università di «Tor Vergata» nei confronti delle diverse categorie di stakeholder sono indicate nella tabella seguente<sup>4</sup>:

Rappresentanti degli organi accademici	Coinvolti in incontri, manifestazioni	in eventi, Interpellati attraverso questionari e richieste di feedback
--	---------------------------------------	--

<sup>4</sup> Fonte: Rapporto di Sostenibilità 2017, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, p. 31.

Studenti e dottorandi	◇	◇	◇
Ex-studenti		◇	◇
Famiglie, futuri studenti, scuole superiori		◇	◇
Personale docente e ricercatore	◇	◇	◇
Personale TAB d'Ateneo	◇	◇	◇
Fornitori		◇	
Altre Università, istituzioni, enti nazionali e internazionali	◇	◇	
Cittadini, imprese, associazioni		◇	
MIUR e il Ministero della Salute	◇	◇	
Altre PA, l'Unione Europea	◇	◇	

Tabella 6 - Modalità di coinvolgimento degli Stekeholder

Va ricordato inoltre che l'Ateneo si è dotato di un "Advisory Board", composto da rappresentanti di imprese, scienziati, consulenti di altro profilo, dirigenti e alte personalità del mondo della cultura, e finalizzato a promuovere un confronto costruttivo e un nuovo modello di interazione tra Accademia, impresa e società. Per gli stakeholder principali sono già consolidati alcuni strumenti di rilevazione e di ascolto quali<sup>5</sup>:

- Immatricolandi laurea triennale;
- Immatricolandi laurea magistrale o a ciclo unico;
- Laureandi laurea triennale;
- Laureandi laurea magistrale o a ciclo unico e vecchio ordinamento;
- Rinuncia agli studi;
- Trasferimento;
- Profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati - AlmaLaurea;

<sup>5</sup> Per ciascuno strumento, laddove disponibile, si può accedere a un collegamento ipertestuale per maggiori informazioni.

- Progetto Good Practices in attuazione nel 2018;
- Questionario di sostenibilità destinato agli stakeholder (in fase di attuazione).

Per quanto riguarda gli utenti interni si distingue tra personale docente e ricercatore e personale TAB: il personale TAB ha la possibilità di accedere a un canale di ascolto organizzativo tramite la Divisione Sviluppo Organizzativo. Inoltre, vengono svolte periodicamente indagini di clima organizzativo (l'ultima è stata realizzata nel 2017). Il personale docente e ricercatore impiegato nelle attività didattiche, oltre ad essere rappresentato in tutti gli organi e le strutture d'Ateneo, compila un questionario di valutazione del supporto tecnico-amministrativo al termine di ogni insegnamento.

Le segnalazioni dirette degli utenti al Nucleo di valutazione sono attualmente raccolte dalla struttura di supporto attraverso un indirizzo di posta elettronica dedicato.

## 5.6 La valutazione e misurazione della performance individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al ruolo e alla posizione organizzativa ricoperta e viene valutato sia sulla base del contributo nel raggiungimento di obiettivi della struttura, sia sulla base dei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutare dei ruoli direzionali.

Vengono di seguito descritti gli elementi costitutivi della performance individuale per i seguenti ruoli organizzativi: Direttore Generale; Dirigenti; personale TAB con incarico di responsabilità e senza incarico.

Si precisa che i Direttori di Dipartimento, di Centro autonomo e i coordinatori delle strutture didattiche, pur entrando a far parte del processo valutativo in qualità di valutatori non sono valutati, in quanto appartenenti al ruolo docente-ricercatore e non soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 d.lgs n. 165/2001.

### 5.6.1 La valutazione del Direttore Generale

Al Direttore Generale vengono assegnate dal Rettore e deliberate dal Consiglio di Amministrazione le linee di indirizzo derivate dagli indirizzi strategici dell'Ateneo. Annualmente il Direttore Generale rendiconta i risultati ottenuti sulla base dei quali il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione, la inoltra al Rettore che propone l'approvazione definitiva al Consiglio di Amministrazione.

#### 5.6.2 La valutazione dei Dirigenti

La performance individuale dei dirigenti si compone di due dimensioni:

- performance di risultato, misurata attraverso appropriati indicatori collegati al raggiungimento di obiettivi assegnati alla struttura di afferenza e derivanti dalla pianificazione strategica, e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale secondo le linee di indirizzo fissate dal Consiglio di amministrazione;
- performance comportamentale, misurata attraverso indicatori di competenza manageriale e comportamenti organizzativi, affiancati da una valutazione meta comportamentale del Direttore Generale. Quest'ultima comprende la capacità di differenziazione del giudizio calcolata sulle valutazioni espresse dal dirigente sul personale con incarico di responsabilità nelle strutture sua afferenza.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi di struttura: il dirigente infatti è colui che predispone e coordina le attività e le risorse economiche e umane finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla sua direzione. A inizio ciclo

il dirigente negozia gli obiettivi con il Direttore Generale apportando così il suo contributo e quello della sua struttura alla loro definizione.

La performance comportamentale dei dirigenti valuta i comportamenti da loro agiti e le capacità dimostrate rispetto a due aree di competenze:

- “trasversali” a tutte le posizioni dirigenziali, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti ai fini dell’efficace perseguimento degli obiettivi per l’insieme della componente apicale;
- “specifiche” individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale, con la partecipazione dei dirigenti, e in considerazione del contesto.

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è valutata dal Direttore Generale tenuto conto della differenza tra la valutazione più bassa e quella più alta espresse dal dirigente nei confronti del proprio personale con incarichi di responsabilità (capi divisione e capi ripartizione).

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale.

Il peso delle dimensioni della valutazione dei dirigenti sono le seguenti:

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI		
Performance di risultato	Obiettivi di struttura derivati dal piano strategico	51%
	Obiettivi assegnati dal Direttore Generale derivati sue linee di sviluppo	



Performance comportamentale	Comportamenti e competenze manageriali	35%
	Quota meta comportamentale attribuita dal Direttore Generale	
	Capacità di differenziazione del giudizio del personale con incarico di responsabilità	14%

Figura 16 - Dimensione della Performance dei Dirigenti

### 5.6.3 La valutazione del personale TAB

La performance individuale relativa al personale tecnico amministrativo e bibliotecario si compone di due dimensioni:

- Performance di risultato, misurata attraverso il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- Performance comportamentale, misurata attraverso indicatori di comportamento, al fine di valutare il “come” vengono svolte le attività.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi assegnati alla struttura e la capacità di collaborare e supportare la realizzazione di obiettivi comuni: viene qui considerato che ogni componente afferente alla struttura contribuisce per quota parte alle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della stessa e in modo solidale e collaborativo deve attivarsi, direttamente o indirettamente, per contribuire a tutti gli obiettivi della direzione/dipartimento.

La performance comportamentale valuta invece comportamenti osservabili, messi in atto da una persona, e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura. I comportamenti sono

definiti come le azioni individuali che aumentano la qualità dell'azione tecnico-amministrativa in relazione agli obiettivi della struttura di riferimento. All'inizio del ciclo delle performance vengono selezionati i comportamenti attesi che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell'anno di riferimento. La selezione verrà operata all'interno di un catalogo di indicatori di comportamento (in allegato).

La definizione dei criteri per l'attribuzione dei pesi sarà tema di confronto con le organizzazioni sindacali e sarà portata all'approvazione del Nucleo di valutazione in fase di aggiornamento del Sistema.

Il range all'interno del quale verrà definito il peso delle dimensioni della performance individuale è descritto nella tabella seguente:

PESI DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE					
	Personale TAB con incarico di responsabilità		Personale TAB Senza incarico di responsabilità		
	EP	D	EP	D, C, B	CEL
Risultato: grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura	75%	75%	75%	75%	100%
Comportamenti: punteggio della valutazione finale	25%	25%	25%	25%	

Tabella 7 - Range di definizione del peso delle dimensioni della performance individuale

Il personale con incarico di responsabilità di divisione è valutato dal dirigente; il personale con incarico di responsabilità di ripartizione è valutato dal dirigente previa proposta di valutazione del capo divisione. Le responsabilità assegnate nei dipartimenti e nelle strutture autonome sono valutate dal direttore del dipartimento o del centro.

Il personale TAB è valutato dal dirigente (per le strutture dell'Amministrazione Generale), dal direttore (per i Dipartimenti e i Centri autonomi) e dal coordinatore per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree). La valutazione può essere preceduta dalla proposta di valutazione dei valutatori intermedi, che di norma sono individuati nei capi divisione e nei capi ripartizione per le strutture dell'Amministrazione generale e nel personale con incarico di responsabilità per i dipartimenti e centri autonomi. Per la valutazione dei tecnici scientifici potranno essere individuati dal Direttore di Dipartimento altri valutatori intermedi (es. responsabili di laboratorio) anche appartenenti ai ruoli docenti-ricercatori. I valutatori intermedi supportano il valutatore nell'osservazione dei comportamenti soprattutto laddove quest'ultimo, per ragioni logistiche, dimensionali o di articolazione strutturale, non riesce ad avere sufficiente visibilità o vicinanza al valutato: essi pertanto sono individuati tra coloro che dispongono di una posizione che gli consenta di poter esprimere un giudizio fondato su osservazioni reali e non inferite dei comportamenti del valutato.

La tabella seguente descrive i ruoli di valutato, valutatore intermedio e valutatore per le categorie di personale individuato:

VALUTATI	VALUTATORI INTERMEDI	VALUTATORI
Personale TAB (senza incarico)	Capo ripartizione / capo divisione Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi Altri valutatori intermedi individuati (es. resp. di laboratorio)	Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di Centri autonomi Coordinatori strutture didattiche Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze)

		Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Divisione	-	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Ripartizione	Capi Divisione	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi	-	Direttori di Dipartimento - Presidi di Facoltà o Coordinatori macro-aree - Direttori centri autonomi
Dirigenti	-	Direttore Generale
Direttore Generale	Su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore	Consiglio di Amministrazione

Tabella 8 - Descrizione dei ruoli di valutato, valutatore intermedio e valutatore

#### Casi particolari:

- Individuazione del soggetto competente per la valutazione: la valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione finale è operata dal responsabile della struttura in cui è incardinato al 31 dicembre, sentito il parere dei precedenti valutatori. Le modalità operative verranno definite nell'ambito delle procedure di mobilità interna. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità, etc.), la

valutazione viene operata dal responsabile al momento della valutazione, sentito ove possibile il precedente responsabile.

- Maternità e altre ipotesi di assenza: nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale. La valutazione non viene operata se la presenza nel periodo in servizio nella struttura è inferiore al 40% del totale dei giorni lavorativi.

#### 5.6.4 Le procedure di conciliazione

Vengono qui descritte per ogni categoria di valutato le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione ai sensi dell'art. 7 c. 2-bis del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione.

Il personale TAB può rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta (parte comportamentale). Il Comitato di Conciliazione<sup>6</sup> è composto da:

- Il Direttore Generale, in qualità di Presidente;
- Il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni lavorativi dall'invio della comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

I dirigenti possono rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta. Il Comitato di Conciliazione è composto da:

---

<sup>6</sup> Nel caso si verificasse la coincidenza tra valutatore di un valutato che ha fatto istanza di conciliazione e il coordinatore del Nucleo di valutazione e/o del Presidente del Comitato Unico di Garanzia, questi ultimi sono sostituiti da altri componenti dei rispettivi organismi.

- un componente designato del Consiglio di Amministrazione, in qualità di Presidente;
- il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al direttore generale, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

## 5.7 Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha definito in conformità all'art. 4 d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. il ciclo di gestione della performance. Ciascun ciclo prende avvio con una fase di pianificazione, che parte nell'anno solare precedente a quello di riferimento, prosegue con momenti di monitoraggio durante l'anno e termina nell'anno solare successivo con la valutazione e verifica dei risultati raggiunti. Per questo

fasi di cicli annuali diversi si sovrappongono temporalmente. I passaggi significativi del ciclo della performance sono illustrati nella fig. 26.



Figura 17 - I passaggi significativi del ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance si suddivide in tre macro-fasi:

1. La programmazione, consiste in un percorso di definizione condivisa, strettamente collegata con la pianificazione strategica d’Ateneo, degli obiettivi che costituiranno l’oggetto della prestazione per l’anno



successivo e termina formalmente con l'adozione del Piano Integrato delle Performance al 31 gennaio di ogni anno;

2. Il monitoraggio in corso d'opera nel quale la realizzazione degli obiettivi è accompagnata da momenti di verifica e di misurazione funzionali a supportarne il raggiungimento e a fornire informazioni per la costruzione del ciclo successivo;
3. La consuntivazione, che consiste nella valutazione finale e nella rendicontazione del lavoro svolto e termina entro il 30 giugno di ogni anno con la pubblicazione Relazione sulla performance validata dal Nucleo di valutazione.

#### 5.7.1 Fase 1 – La programmazione

La fase di programmazione consiste in un percorso di costruzione degli obiettivi della performance derivati dalla pianificazione strategica d'Ateneo: essa inizia con una prima individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance. L'obiettivo di questa fase è comunicare ai dirigenti e ai direttori delle strutture la strategia che si sta delineando e che costituisce il perimetro entro il quale la performance deve trovare una sua declinazione operativa; inoltre, permette di raccogliere e condividere con i rappresentanti delle strutture contributi utili alla costruzione di obiettivi e indicatori pertinenti al contesto.

Il percorso prevede una fase di negoziazione tra Direttore Generale e dirigenti, negoziazione che ha la funzione di perfezionare ulteriormente

indicatori e target e discutere sulle risorse assegnate. In questa fase vengono anche concordati i comportamenti rilevanti e significativi per la realizzazione degli obiettivi, comportamenti che costituiranno l'oggetto della parte comportamentale della valutazione individuale.

Il piano delle performance è approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31.01 di ogni anno. La fase di pianificazione si conclude con la comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale.

#### 5.7.2 Fase 2 – La realizzazione e il monitoraggio

Questa fase consiste nella presa in carico degli obiettivi da parte dei rappresentanti delle strutture e nel loro attivarsi per la realizzazione degli stessi. Per supportare le strutture in questa fase è previsto un monitoraggio intermedio tra giugno e luglio nel quale viene misurato l'andamento degli obiettivi ed eventualmente avviato il processo di revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti irrealizzabili o obsoleti. L'esito del monitoraggio è comunicato al Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione nel frattempo elabora la relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione del ciclo precedente. L'Amministrazione, tenuto conto delle osservazioni formulate, si attiva per aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione che sarà approvato per l'anno successivo, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione.

Inoltre, è prevista la valutazione intermedia dei comportamenti (selezionati come rilevanti a inizio ciclo) e l'eventuale piano di recovery per coloro che necessitano del supporto aggiuntivo per migliorare la loro performance. In questa fase valutato e valutatore possono richiedere un colloquio di approfondimento sulla valutazione e sulle azioni di miglioramento: il colloquio, se si svolge, deve essere verbalizzato e sottoscritto da entrambi su apposite schede fornite dagli uffici.

In questa fase i coordinatori del processo sono la divisione Programmazione e Controllo e la divisione Sviluppo Organizzativo che rispettivamente per la parte di obiettivi e comportamenti si occupano di presidiare i passaggi operativi della raccolta dati e del monitoraggio.

#### Procedura di revisione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dall'art. 6 c. 1 d.lgs. n. 150 s.m.i. in fase di monitoraggio l'Ateneo ha previsto una procedura di revisione degli obiettivi che durante il monitoraggio risultassero obsoleti o parzialmente inadeguati (ad esempio con target diventi irraggiungibili). La procedura inizia con la richiesta motivata da parte del responsabile della struttura (dirigente o direttore) di modulazione, cambio obiettivo o sterilizzazione, richiesta da presentare in accordo con il Direttore Generale al Nucleo di valutazione, che prenderà in esame la domanda e a sua volta formulerà un parere. L'eventuale accettazione della modifica sarà approvata dal Consiglio di Amministrazione e il Piano delle Performance sarà adeguatamente aggiornato. Seguirà la comunicazione alle strutture

interessate da parte della Divisione Programmazione e Controllo entro il 30 settembre.



### Procedura di recovery

Poiché è interesse dell'Ateneo che le persone siano in grado di ottenere performance eccellenti e quindi di adottare comportamenti che contribuiscano fattivamente al raggiungimento di obiettivi, è prevista una particolare procedura di recovery per supportare coloro che in fase di valutazione intermedia evidenziano la necessità di un supporto specifico e personalizzato per il miglioramento. L'attivazione della procedura non è automatica, può essere richiesta da valutato e valutatore ma deve essere concordata da entrambi e dalla Divisione Sviluppo Organizzativo. Per attivare la procedura di recovery è obbligatorio che valutato e valutatore svolgano il colloquio di valutazione (che diversamente resta facoltativo). La Divisione Sviluppo Organizzativo può in casi particolari (ad esempio per progetti collettivi di ampliamento delle competenze) avviare la procedura d'ufficio: in tal caso il colloquio non è obbligatorio.

La procedura consiste con la presa in carico da parte della Divisione Sviluppo Organizzativo della persona che dunque viene sentita per pianificare le azioni di miglioramento. La Divisione può raccogliere informazioni utili a contestualizzare il piano anche consultando il valutatore e l'eventuale valutatore intermedio. Il piano concordato con la

Divisione Sviluppo Organizzativo e il valutato, viene comunicato al valutatore. Prima della valutazione finale la Divisione Sviluppo Organizzativo restituisce al valutatore un feedback sul percorso seguito dal valutato. Il valutatore provvederà nei tempi previsti a eseguire la valutazione finale, considerando anche l'impegno profuso del valutato nel percorso di affiancamento ricevuto.



### 5.7.3 Fase 3 – Consuntivazione e valutazione finale

La fase di consuntivazione consiste nella misurazione e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti e nell'utilizzo dei dati di performance ai fini della rendicontazione, della trasparenza e dei sistemi premianti.

In questa fase si distingue tra misurazione, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e valutazione che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.

La misurazione prende avvio a partire dall'inizio dell'anno successivo e necessariamente è collegata ai dati economico finanziari. La Divisione Programmazione e Controllo avvia la raccolta delle evidenze di raggiungimento a seconda del tipo di obiettivo nei diversi data base o presso le strutture stesse e predispone attraverso apposite schede un documento di monitoraggio finale sul quale ai diversi livelli (Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo, Consiglio di

Amministrazione, Rettore, Direttore Generale) potranno esprimere le valutazioni finali.

Parallelamente alla misurazione e valutazione dei risultati, prende avvio a cura della Divisione Sviluppo Organizzativo la valutazione individuale dei comportamenti: dopo aver sentito i valutatori intermedi, il valutatore esprime il giudizio finale che tiene conto degli scostamenti rispetto al monitoraggio intermedio. La valutazione viene comunicata ai valutati i quali possono richiedere un colloquio di feedback con il valutatore e in caso di contestazione fare richiesta di conciliazione secondo le procedure previste.

Concluse le fasi di misurazione e valutazione finale verrà redatta la Relazione sulla Performance e approvata in Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo entro il 30 giugno.

#### 5.7.4 Tabella riepilogativa delle fasi del ciclo della performance

FASE DI PIANIFICAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
P1	Dalla pianificazione strategica alla performance	Individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance	CdA - Rettore Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Linee strategiche (da pianificazione strategica)	giugno - settembre
P2	Negoziazione obiettivi e progetti	Il Direttore Generale incontra i dirigenti e i direttori e si confronta su obiettivi, risorse, piani di attività.	DG / Direttori - Dirigenti	Bozza piano integrato delle performance	novembre-dicembre

			Supporto Divisione Programmazione e Controllo		
	Individuazione comportamenti attesi per la valutazione individuale	Dal catalogo di comportamenti vengono selezionati gli N comportamenti indicatori che supportano la realizzazione degli obiettivi e sui quali verrà operata la valutazione comportamentale	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo		
P3	Verifica indicatori e target da parte del NdV	Il NdV verifica i requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori prima dell'approvazione definitiva del piano	NdV Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione	Piano Integrato delle performance	gennaio
P4	Approvazione Piano integrato delle Performance	Il CdA approva il piano integrato delle performance	CdA	Piano Integrato delle performance	entro il 31.01
P5	Comunicazione dei contenuti del piano integrato a tutti i livelli organizzativi	Comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura - elenco comportamenti	febbraio

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
R1	Presenza in carico e realizzazione degli obiettivi	Una volta comunicati sugli obiettivi e i comportamenti richiesti le persone lavorano per realizzarli	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura	febbraio-dicembre
R2	Relazione del NDV sul funzionamento del sistema	Relazione del NdV sul funzionamento del sistema (anno precedente)	NdV Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle	Relazione sul funzionamento del Sistema	aprile

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
			attività delle strategie di qualità e valutazione		
R3_A	Avvio procedure di monitoraggio obiettivi	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento, elaborazione e comunicazione dei risultati ai diversi livelli	Tutto l'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Schede obiettivi per struttura	giugno-luglio
R3_B	Procedura di rivisitazione obiettivi (eventuale)	Richiesta motivata di cambio obiettivo/target Verifica del Ndv Approvazione Cda Comunicazione strutture interessate			luglio-settembre
R4	Avvio procedure di monitoraggio comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	giugno-luglio
		Monitoraggio/valutazione comportamenti	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di recovery	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	
FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO



FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
V1	Avvio procedure di valutazione finale risultati	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento - misurazione risultati	Tutte le strutture Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	gennaio- aprile
		Valutazione finale (contestualizzazione dei risultati misurati)	CdA, Rettore, DG <b>Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo</b>	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	maggio
V2_A	Avvio procedure di valutazione finale comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	gennaio- marzo
		Valutazione finale	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di conciliazione	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	
V2_B	Procedura conciliazione	(Personale TAB e dirigenti) Istanza al comitato di conciliazione Esame ed eventuali audizioni del comitato Parere al valutatore	Comitati di conciliazione / valutatori e valutati eventualmente coinvolti	Modulo istanza di conciliazione - parere del Comitato	entro marzo

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
		Riesame del valutatore Valutazione finale			
V3	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo  Divisione Programmazione e Controllo	Bozza relazione sulla performance	giugno
V4	Approvazione Relazione sulla performance	Approvazione Relazione sulla performance	CdA	Relazione sulla performance	giugno
V5	Validazione della Relazione sulla performance	Validazione della Relazione sulla performance e pubblicazione	NdV  Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione	Documento di validazione	entro il 30.06

## Allegato 1 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB

AREA	COMPORAMENTI
Orientamento al servizio	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere la qualità del servizio offerto dalla sua unità/struttura
	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ateneo in tutte le occasioni di contatto con gli utenti esterni e interni
	Porta a conclusione il compito assegnato e si accerta del buon esito finale
	Programma le proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali
	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti interni ed esterni alla sua unità/struttura

Efficienza della prestazione	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche e fattibili
	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
	Organizza le attività in funzione dei risultati da ottenere collaborando con i colleghi
	Persegue costantemente il buon esito di obiettivi o attività anche in presenza di ostacoli o difficoltà
	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
Collaborazione e gruppo	Condivide le informazioni con i colleghi, mettendole a disposizione in modo costruttivo
	Interagisce positivamente con i colleghi delle altre unità, favorendo soluzioni condivise
	Si pone come punto di riferimento per i colleghi dando l'esempio e condividendo la sua competenza professionale
	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi
Coordinamento ed efficacia professionale (solo personale con incarico)	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi o negativi
	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora, favorendo la collaborazione
	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
	Delega sistematicamente e riconosce autonomia i propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative
	È flessibile, si adatta facilmente ai cambiamenti e agevola l'adozione di nuovi metodi di lavoro
	Si integra efficacemente nel contesto organizzativo e mette a disposizione la sua professionalità per il miglioramento dei processi
Mantiene continuamente aggiornate le proprie conoscenze professionali e si attiva per migliorare le proprie competenze	
Propone soluzioni originali e innovative finalizzate alla realizzazione degli obiettivi della struttura e dell'Ateneo	



## Allegato 2 - obiettivi dirigenziali e target

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obietti vi Dg obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvol te	indicatore				
						non raggiun to	parzialme nte raggiun to: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
						NOTE: L'approvazione da parte del Dg avverrà al max 15 giorni utili dal ricevimento dei Piani/proposte; lo slittamento di ulteriori giorni non sarà imputabile al raggiungimento dell'obiettivo.				
ob.1	Direzio ne I	Incremento studenti		1) Predisposizione di un piano di azioni con specifico obiettivo di attrarre studenti da fuori regione e internazionali (per la parte di competenza). Verranno proposti nuovi sistemi di comunicazione social agli studenti. Il piano deve essere presentato al Dg per l'approvazione, con le tempistiche rispettate e l'utilizzo di strumenti di social network.	DIR V		1) Piano approvato dal Dg entro aprile 2020.  2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro marzo 2020.  2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro febbraio 2020.  2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro gennaio 2020.  2) Valutazione del Dg.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				2) Analizzare l'andamento delle immatricolazioni utilizzando gli indicatori individuati per incentivare i Corsi di Studio, stimolando il miglioramento di tali indicatori con azioni specifiche mappate (calcolo indicatori 2018/2019 e verifica con anno 2019/2020). IN ALLEGATO LA MAPPA DEGLI INDICATORI.						

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.2	Direzione I	Mobilità internazionale		1) Revisione dell'organizzazione e della comunicazione sui programmi di mobilità da tradurre in incremento di studenti in mobilità, integrata con l'analisi delle esperienze formative degli studenti.  2) Incremento degli studenti in mobilità.  3) Attivazione di borse di studio Yufe e Yerun.		1) Da approvare entro maggio 2020 - valutazione del Dg in relazione anche alla qualità del Piano.  2) Valutazione del Dg.  3) Come da programma concordato con il coordinatore (prof. Cerruti).	1) Da approvare entro aprile 2020 - valutazione del Dg in relazione anche alla qualità del Piano.  2) Valutazione del Dg.  3) Come da programma concordato con il coordinatore (prof. Cerruti).	1) Da approvare entro marzo 2020 - valutazione del Dg in relazione anche alla qualità del Piano.  2) Valutazione del Dg.  3) Come da programma concordato con il coordinatore (prof. Cerruti).	1) Da approvare entro febbraio 2020 - valutazione del Dg in relazione anche alla qualità del Piano.  2) Valutazione del Dg.  3) Come da programma concordato con il coordinatore (prof. Cerruti).	

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.3	Direzione I	Riorganizzazione segreteria studenti		<p>1) Customer Satisfaction a tutti gli studenti finalizzata all'ottimizzazione e alla riorganizzazione dei servizi agli studenti.</p> <p>2) Implementazione del sito studenti.uniroma2.it (portale degli studenti in itinere) finalizzato ad una riorganizzazione delle informazioni di interesse per lo studente.</p>		<p>1) Presentazione di una proposta di customer entro giugno 2020 e valutazione da parte del Dg sulla qualità della customer.</p> <p>2) Proposta di implementazione del sito approvata dal Dg entro maggio 2020.</p>	<p>1) Presentazione di una proposta di customer entro maggio 2020 e valutazione da parte del Dg sulla qualità della customer.</p> <p>2) Proposta di implementazione del sito approvata dal Dg entro aprile 2020.</p>	<p>1) Presentazione di una proposta di customer entro aprile 2020 e valutazione da parte del Dg sulla qualità della customer.</p> <p>2) Proposta di implementazione del sito approvata dal Dg entro marzo 2020.</p>	<p>1) Presentazione di una proposta di customer entro marzo 2020 e valutazione da parte del Dg sulla qualità della customer.</p> <p>2) Proposta di implementazione del sito approvata dal Dg entro febbraio 2020.</p>	



cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvol te	indicatore				
						non raggiun to	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.4	Direzio ne I	Qualità della didattica		1) Formazione studenti all'interno delle Commissioni paritetiche attraverso la simulazione di valutazioni e individuazione di ulteriori iniziative.  2) Regolamento per il tutoraggio.  3) Regolamento incarichi di insegnamento.  4) Aumentare gli insegnamenti con tematiche di sostenibilità.		1) Programma approvato dal Dg.  2) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro giugno 2020.  3) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro luglio 2020.  4) Programmazio ne entro dicembre 2020.	1) Programma approvato dal Dg.  2) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro maggio 2020.  3) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro giugno 2020.  4) Programmazio ne entro novembre 2020.	1) Programma approvato dal Dg.  2) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro aprile 2020.  3) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro maggio 2020.  4) Programmazio ne entro ottobre 2020.	1) Programma approvato dal Dg.  2) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro marzo 2020.  3) Approvazione da parte degli Organi collegiali entro aprile 2020.  4) Programmazio ne ntro settembre 2020.	

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obietti vi Dg obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvol te	indicatore				
						non raggiun to	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				5) Introdurre almeno 2 o 3 elementi di innovazione in 4 o 5 Corsi di Studio che presentano difficoltà. Coinvolgere i Manger Didattici, il Presidio di Qualità ed il Nucleo di Valutazione. Fare incontri entro luglio 2020 con i Coordinatori dei Corsi di Studio individuati per organizzare e programmare le iniziative proposte.			5) Entro dicembre 2020.	5) Entro novembre 2020.	5) Entro ottobre 2020.	5) Entro settembre 2020.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.5	Direzione I	Piano Anticorruzione		1) Regolamento sul diritto di accesso documentale, civico semplice, civico generalizzato.  2) Regolamento del Whistleblowing.			1) + 2) Approvato entro luglio 2020.	1) + 2) Approvato entro giugno 2020.	1) + 2) Approvato entro maggio 2020.	1) + 2) Approvato entro aprile 2020.
ob.6	Direzione I	Mappatura dei processi e messa in campo di soluzioni migliorative		1) Consegna del libretto agli studenti stranieri.  2) Domanda di laurea e chiusura della carriera dello studente.  3) Gestione carriera dello studente Double Degree.  4) Mappatura processo accoglienza di studenti e docenti stranieri (visiting professor) finalizzata alla predisposizione di	<b>DIR II (PUNTO 4)</b>		1) + 2) + 3) + 4) + 5) Analisi da consegnare entro ottobre 2020 e sintesi della proposta di miglioramento da introdurre con l'effetto sui risultati di output.	1) + 2) + 3) + 4) + 5) Analisi da consegnare entro settembre 2020 e sintesi della proposta di miglioramento da introdurre con l'effetto sui risultati di output.	1) + 2) + 3) + 4) + 5) Analisi da consegnare entro luglio 2020 e sintesi della proposta di miglioramento da introdurre con l'effetto sui risultati di output.	1) + 2) + 3) + 4) + 5) Analisi da consegnare entro giugno 2020 e sintesi della proposta di miglioramento da introdurre con l'effetto sui risultati di output.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				una guida informativa.Coinvolgere l'Ufficio Dottorandi e l'Ufficio Ricerca Internazionale.  5) Mappatura del processo Master e messa in atto di miglioramenti organizzativi.						
<b>ob.7</b>	<b>Direzione II</b>	<b>Regolamento assegni di ricerca</b>		Redazione nuovo regolamento (con relative linee guida) riguardante il conferimento degli assegni di ricerca; attività che nasce dall'esigenza di redigere un testo unico che accorpi le diverse modifiche parziali operate negli anni.			Deliberato dagli Organi collegiali dicembre 2020.	Deliberato dagli Organi collegiali ottobre 2020.	Deliberato dagli Organi collegiali settembre 2020.	Deliberato dagli Organi collegiali giugno 2020.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.8	Direzione II	Mappatura dei processi assegni di ricerca		Realizzazione di una piattaforma in lingua inglese per la gestione delle procedure concorsuali per gli assegni di ricerca e definizione del relativo processo di miglioramento delle attività di internazionalizzazione	DIR V		Mappatura dei servizi con le proposte di miglioramento o approvate dal Dg entro ottobre 2020. Piattaforma pienamente operativa a dicembre 2020.	Mappatura dei servizi con le proposte di miglioramento o approvate dal Dg entro settembre 2020. Piattaforma pienamente operativa a dicembre 2020.	Mappatura dei servizi con le proposte di miglioramento o approvate dal Dg entro luglio 2020. Piattaforma pienamente operativa a dicembre 2020.	Mappatura dei servizi con le proposte di miglioramento o approvate dal Dg entro giugno 2020. Piattaforma pienamente operativa a dicembre 2020.
ob.9	Direzione II	Regolamento antiplagio		Stesura regolamento antiplagio	DIR I DIR V		Approvato dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2020.	Approvato dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2020.	Approvato dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2020.	Approvato dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2020.
ob.10	Direzione II	Emanazione nuovo Regolamento c/terzi		1) Rivisitazione del vigente regolamento c/terzi alla luce dell'esperienza e dei risultati emersi durante il periodo di sperimentazione prevedendo una collaborazione con			1) + 2) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2020 previo accordo con le OO. SS.	1) + 2) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2020 previo accordo con le OO. SS.	1) + 2) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di luglio 2020 previo accordo con le OO. SS.	1) + 2) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2020 previo accordo con le OO. SS.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvol te	indicatore				
						non raggiun to	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				Contamination Hub relativamente al riconoscimento all'Ateneo di una quota derivante dall'acquisizione da parte della predetta società di finanziamenti a seguito di progetti presentati condivisi con i vari dipartimenti.  2) Emanazione nuove linee guida.						
<b>ob.11</b>	<b>Direzione II</b>	<b>Redazione linee guida per i dottorati congiunti europei</b>		Compilazione delle linee guida compatibili con le normative europee in materia di dottorati, creando idonea piattaforma informatica per la realizzazione di un'adeguata modulistica per gli atenei europei.	<b>DIR V</b>		Approvate dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2020.	Approvate dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2020.	Approvate dagli Organi collegiali nel mese di luglio 2020.	Approvate dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2020.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.12	Direzione II	Promozione in Ateneo della cultura della proprietà intellettuale		1) Organizzazione di giornate formative e seminari rivolte alla comunità universitaria (dipartimenti) inclusi gli studenti delle scuole di dottorato, coinvolgendo Contamination Hub nelle diverse attività formative.  2) Incremento numero di brevetti.			1) 3 eventi/anno.  2) +2.	1) 4 eventi/anno.  2) +3.	1) 5 eventi/anno.  2) +4.	1) 6 eventi/anno.  2) + 5.
ob.13	Direzione II	Avvio di spin off		Avvio di spin off/start up innovative e spin in, anche in collaborazione con Tor Vergata Contamination Hub e la Start Cup Lazio			1 spin off attivato.	2 spin off attivati.	3 spin off attivati.	4 spin off attivati.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.14	Direzione II	Promuovere la Programmazione e dei fabbisogni d'acquisto delle Strutture e contribuire all'elaborazione di un piano d'Ateneo delle forniture e dei servizi, al fine di stipulare contratti di interesse generale, attraverso opportune analisi di mercato e verifiche dei flussi di acquisto nelle Strutture.		<p>1) Percentuale di acquisti effettuati rispetto a quelli previsti nel piano di Ateneo di forniture e Servizi.</p> <p>2) Percentuale di incidenza del ricorso a convenzioni Consip e mercato elettronico degli acquisti.</p> <p>3) Procedure di interesse generale.</p>		<p>1) Percentuale di raggiungimento pari al 15%.</p> <p>2) Miglioramento o rispetto all'anno precedente.</p> <p>3) Almeno una procedura di interesse generale (valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato).</p>	<p>1) Percentuale di raggiungimento pari al 25%.</p> <p>2) Miglioramento o rispetto all'anno precedente.</p> <p>3) Almeno una procedura di interesse generale (valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato).</p>	<p>1) Percentuale di raggiungimento pari al 35%.</p> <p>2) Miglioramento o rispetto all'anno precedente.</p> <p>3) Almeno una procedura di interesse generale (valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato).</p>	<p>1) Percentuale di raggiungimento pari al 50%.</p> <p>2) Miglioramento o rispetto all'anno precedente.</p> <p>3) Almeno una procedura di interesse generale (valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato).</p>	



cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.15	Direzione III	Implementazione e sistemi di monitoraggio e verifica fabbisogno finanziario  Diffusione Manuale contabile		<p>1) Individuazione di almeno 3-4 referenti delle Strutture autonome e costituzione di un gruppo di lavoro sul miglioramento della contabilità economico-patrimoniale e controllo di gestione e individuazione di un programma di lavoro approvato dalla Dg, con particolare riferimento alla formazione on the job - contabilità (capacità e strumenti per la programmazione del budget).</p> <p>2) Entrata in funzione del nuovo regolamento di</p>			<p>1) Almeno 5 incontri. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p> <p>2) Almeno 50 persone coinvolte. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p>	<p>1) Almeno 5 incontri. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p> <p>2) Almeno 60 persone coinvolte. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p>	<p>1) Almeno 5 incontri. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p> <p>2) Almeno 70 persone coinvolte. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p>	<p>1) Almeno 5 incontri. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p> <p>2) Almeno 80 persone coinvolte. Valutazione del Dg in base al report presentato.</p>

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				amministrazione e contabilità e divulgazione del relativo manuale.						

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.16	Direzione III	<b>Costituzione e avvio di un centro servizi a supporto delle strutture autonome</b>		<p>Il Centro di servizi, per il quale è necessario determinare il personale assegnato, avrà lo scopo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assicurare la consulenza e il contributo nell'ambito delle attività di supporto alle strutture dipartimentali e ai Centri;</li> <li>- dare risposte ai quesiti delle strutture dipartimentali per le tematiche attinenti il bilancio unico d'Ateneo e la programmazione, nonché per tematiche di natura trasversale e diversa rispetto a quella contabile e contrattuale,</li> </ul>			Numero incontri e restituzione materiale per la predisposizione e del budget da parte dei dipartimenti entro novembre.	Numero incontri e restituzione materiale per la predisposizione e del budget da parte dei dipartimenti entro fine ottobre	Numero incontri e restituzione materiale per la predisposizione e del budget da parte dei dipartimenti entro metà ottobre	Numero incontri e restituzione materiale per la predisposizione e del budget da parte dei dipartimenti entro settembre

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				assicurando il raccordo con le divisioni dell'Amministrazione e generale di volta in volta interessate, in un'ottica di snellimento operativo e gestionale, con particolare riguardo al ciclo passivo; - organizzazione di incontri periodici con i responsabili amministrativi di Dipartimenti e Centri; - supportare le strutture nella partecipazione a gare di altri enti in qualità di operatore economico, in particolare garantendo la verifica e la consulenza sui requisiti richiesti						

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				dalla normativa e necessari per la partecipazione a livello sia di singola struttura che di Ateneo, anche attraverso il raccordo con le aree dell'Amministrazione e generale competenti; - provvedere alla raccolta e alla diffusione di materiale di approfondimento su tematiche di interesse delle strutture dipartimentali e dei Centri.						

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.17	Direzione III	3° edizione rapporto di sostenibilità inglese/italiano		1) Approvazione della terza edizione del Rapporto di Sostenibilità dell'Ateneo in concomitanza con l'approvazione del Bilancio Unico d'Ateneo di esercizio (aprile 2020).  2) Versione inglese del Rapporto di Sostenibilità.  3) Versione navigabile online.	DIR V		1) + 2) + 3) Aprile 2020, in concomitanza con l'approvazione e del Bilancio.	1) + 2) + 3) Aprile 2020, in concomitanza con l'approvazione e del Bilancio.	1) + 2) + 3) Aprile 2020, in concomitanza con l'approvazione e del Bilancio.	1) + 2) + 3) Aprile 2020, in concomitanza con l'approvazione e del Bilancio.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.18	Direzione V	Strumenti di controllo di gestione		<p>1) Proporre un sistema analitico di controllo di gestione con l'indicazione degli strumenti digitali utilizzati.</p> <p>2) Realizzazione del sistema analitico di controllo di gestione.</p> <p>3) Creazione di un cruscotto per la rilevazione dei flussi economico-finanziari collegati al Bilancio, inclusi i flussi finanziari della ricerca e realizzazione del cruscotto direzionale.</p>	DIR II DIR III		<p>1) Entro febbraio 2020.</p> <p>2) Entro luglio 2020.</p> <p>3) Entro gennaio proposta, entro aprile realizzazione, inclusa l'analisi dei fondi da bandi competitivi internazionali assegnati all'Ateneo per i progetti di ricerca e tracciatura indicatori e inclusa la realizzazione del cruscotto direzionale.</p>	<p>1) Entro febbraio 2020.</p> <p>2) Entro luglio 2020.</p> <p>3) Entro gennaio proposta, entro aprile realizzazione, inclusa l'analisi dei fondi da bandi competitivi internazionali assegnati all'Ateneo per i progetti di ricerca e tracciatura indicatori e inclusa la realizzazione del cruscotto direzionale.</p>	<p>1) Entro febbraio 2020.</p> <p>2) Entro luglio 2020.</p> <p>3) Entro gennaio proposta, entro aprile realizzazione, inclusa l'analisi dei fondi da bandi competitivi internazionali assegnati all'Ateneo per i progetti di ricerca e tracciatura indicatori e inclusa la realizzazione del cruscotto direzionale.</p>	<p>1) Entro febbraio 2020.</p> <p>2) Entro luglio 2020.</p> <p>3) Entro gennaio proposta, entro aprile realizzazione, inclusa l'analisi dei fondi da bandi competitivi internazionali assegnati all'Ateneo per i progetti di ricerca e tracciatura indicatori e inclusa la realizzazione del cruscotto direzionale.</p>

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.19	Direzione V	Formazione		1) Sviluppo competenze informatiche.  2) Sviluppo competenze linguistiche.  3) Soft skill.  4) Assessment Segretari amministrativi.		1) + 2) + 3) Report dettagliato con numero di persone coinvolte.    4) Realizzazione entro dicembre 2020.	1) + 2) + 3) Report dettagliato con numero di persone coinvolte.    4) Realizzazione entro novembre 2020.	1) + 2) + 3) Report dettagliato con numero di persone coinvolte.    4) Realizzazione entro ottobre 2020.	1) + 2) + 3) Report dettagliato con numero di persone coinvolte.    4) Realizzazione entro settembre 2020.	
ob.20	Direzione V	Ambiente di Lavoro		Smart Working. Studio di un modello organizzativo che concili tempi di vita e lavoro a favore del personale. Avvio di un progetto pilota su una struttura, che sarà adeguatamente supportato con		Avvio del progetto entro maggio 2020. Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Avvio del progetto entro aprile 2020. Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Avvio del progetto entro marzo 2020. Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Avvio del progetto entro febbraio 2020. Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	



cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				adeguata formazione.						
<b>ob.21</b>	<b>Direzione V</b>	<b>Dematerializzazione</b>		1) Adozione piattaforma CINECA per la gestione dei concorsi personale TAB e docente.  2) Reingegnerizzazione dei processi di presa di servizio e gestione assenze, adozione procedure online.  3) Adozione libro firma elettronico per dematerializzazione dei processi di firma e protocollazione incluso il lavoro	<b>DIR I DIR II DIR III (PUNTO 3)</b>		1) Entro maggio 2020.  2) Entro novembre 2020.  3) Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	1) Entro aprile 2020.  2) Entro ottobre 2020.  3) Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	1) Entro marzo 2020.  2) Entro settembre 2020.  3) Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	1) Entro febbraio 2020.  2) Entro luglio 2020.  3) Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi di Dg obiettivi di P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				degli organi accademici.						
<b>ob.22</b>	<b>Direzione V</b>	<b>Valutazione Docenti</b>		Armonizzazione e semplificazione dei regolamenti, reingegnerizzazione dei processi, adozione procedure informatiche, sistematizzazione scatti triennali.			Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.
<b>ob.23</b>	<b>Direzione V</b>	<b>Infrastrutture</b>		Consolidamento in cloud strutture critiche.			Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato.
<b>ob.24</b>	<b>Direzione V</b>	<b>Tor Vergata in numeri</b>		Produzione con cadenza semestrale analisi numeri tor vergata, pubblico e per organi di governo.			Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato	Valutazione del Dg sulla base del lavoro presentato

cod.o b.	direzion e capofila	titolo obiettivo	obiettivi Dg obiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
							entro giugno 2020.	entro maggio 2020.	entro aprile 2020.	entro marzo 2020.

## Allegato 3 – Azioni, indicatori e target

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
Ricerca	20	R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	R.1.01	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	R.1.01.1	Percentuale di docenti con nessuna pubblicazione e anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti
					R.1.02	Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	R.1.02.1	Numero di pubblicazioni internazionali anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti
					R.1.03	Incrementare il numero di collaborazioni internazionali	8	R.1.03.1	Numero di collaborazioni internazionali anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					R.1.04	Migliorare la qualità della Ricerca	15	R.1.04.1	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede, Dipartimento e SSD anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti
								R.1.04.2	Impatto medio citazionale pesato sulla media mondiale anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								R.1.04.3	Numero di pubblicazioni nelle riviste impattate anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti
					R.1.05	Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale presentati	8	R.1.05.1	Numero di progetti di ricerca internazionale e presentati anno t/anno t-1	Dipartimenti	Dipartimenti
					R.1.06	Incrementare il numero di progetti di ricerca da bandi competitivi approvati	8	R.1.06.1	Numero di progetti di ricerca da bandi competitivi approvati	Dipartimenti	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									anno t/anno t-1		
					R.1.07	Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	8	R.1.07.1	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi anno t/anno t-1	Dipartimenti	Direzione II
					R.1.08	Migliorare l'attrattività del dottorato	10	R.1.08.1	Percentuale degli iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato che si sono	Dipartimenti	Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									laureati in altro Ateneo		
					R.1.09	Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese	8	R.1.09.1	50% del numero delle borse di dottorato acquisite da Enti esterni + 50% del numero delle borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi	Dipartimenti	Direzione II



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									anno t/ anno t-1		
					R.1.10	Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	15	R.1.10.1	Percentuale di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Dipartimenti	Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
		R.2	Internazionalizzare la ricerca	35	R.2.01	Aumentare il numero di accordi e convenzioni con Atenei e Centri di Ricerca esteri	15	R.2.01.1	numero di accordi e convenzioni con Atenei e Centri di Ricerca esteri anno t/anno t-1	Direzione II	Dipartimenti
					R.2.02	Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	25	R.2.02.1	Numero di dottorandi in entrata e in uscita da Atenei e Centri di Ricerca esteri anno t/anno t-1	Direzione II	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					R.2.03	Incrementare il numero di collaborazioni con Dottorati di Ricerca internazionali	25	R.2.03.1	Numero di collaborazioni con Dottorati di Ricerca internazionali anno t/anno t-1	Direzione II	Dipartimenti
					R.2.04	Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	15	R.2.04.1	Indice di qualità media dei Collegi di Dottorato (R + X medio d'Ateneo) anno t/anno t-1	Direzione II	Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatori	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					R.2.05	Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	20	R.2.05.1	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere	Direzione II	Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatori	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								R.2.05.2	50% del numero degli iscritti ai Corsi di Dottorato che si sono laureati in un Ateneo estero + 50% del numero delle borse di dottorato destinate a Dottorati internazionali anno t/ anno t-1	Direzione II	Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
Didattica	30	D.1	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa e migliorare gli sbocchi occupazionali	30	D.1.01	Aumentare l'attrattività dell'Offerta Formativa	35	D.1.01.1	Stato di realizzazione del piano	Prorettore alla Didattica	Direzione V Direzione II
								D.1.01.2	Numero di iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti	Prorettore alla Didattica	Direzione V Direzione II
								D.1.01.3	Percentuale di L, LM e LMCU ad accesso libero (esclusi attivati dall'AA	Prorettore alla Didattica	Direzione V Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									19-20) con numero di iscritti al I anno uguale al (o maggiore del) 65% della NDR		
								D.1.01.4	Percentuale di iscritti al primo anno delle LM laureati in altro Ateneo	Prorettore alla Didattica	Direzione V Direzione II
					D.1.02	Migliorare la gestione e l'organizzazione	35	D.1.02.1	Numero di interventi effettuati sulle L, LM e LMCU al fine di aumentarne l'efficienza e l'efficacia	Direzione I	Direzione V Direzione II

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								D.1.02.2	Percentuale di iscritti al I anno nelle L, LMCU, provenienti da altre regioni.	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio
								D.1.02.3	Percentuale di iscritti al I anno nelle LM, provenienti da altro Ateneo	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio
					D.1.03	Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	30	D1.03.01	Percentuale di L, LM o LMCU con rapporto tra numero di laureati occupati, o iscritti ad altro Corso di Studio, entro 1 anno	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									dal conseguimento del titolo e numero di laureati intervistati uguale o maggiore di 0.5 (dati ALMALAUREA)		
								D1.03.02	Percentuale dei laureati delle LM e delle LMCU che giudicano efficace (molto efficace/efficace + abbastanza efficace) nel	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									lavoro quanto imparato dal corso / Numero di laureati intervistati		
		D.2	Favorire i processi di apprendimento	30	D.2.01	Aumentare le competenze trasversali dello studente	30	D.2.01.1	Numero attività formative transdisciplinari anno t/anno t-1	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti ; Corsi di studio

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					D.2.02	Curare la sostenibilità dell'Offerta Formativa	25	D.2.02.1	Rapporto tra numero di studenti regolari e numero di docenti (professori a tempo interminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per area, secondo l'allegato D del DM 6/2009 (escluse L, LM,	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									professioni sanitarie e scienze motorie)		
								D.2.02.2	Ore di docenza erogata da personale di ruolo su totale delle ore di docenza erogata (escluse L, LM, professioni sanitarie e	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									scienze motorie)		
								D.2.02.3	numero CFU conseguiti al I anno/numero CFU da conseguire al I anno	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
								D.2.02.4	percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								D.2.02.5	numero studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
								D.2.02.6	numero studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
								D.2.02.7	percentuale di laureati (L,LM,LMCU)	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									entro un anno oltre la durata normale del corso		
								D.2.02.8	Percentuale di studenti regolari che abbiamo acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
								D.2.02.9	Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi	Corsi di studio	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					D.2.03	Curare la qualità della docenza	25	D.2.03.1	Percentuale di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per L, LM o LMCU di cui sono docenti di riferimento	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
								D.2.03.2	ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Direzione I	Direzione V



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								D.2.03.3	%docenti formati in almeno un'area di formazione	Direzione I	Direzione V
					D.2.04	Curare la regolarità degli studi	20	D.2.04.1	Numero di iniziative dedicate all'orientamento e al tutorato degli studenti	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
					D.2.04	Curare la regolarità degli studi	20	D.2.04.2	Numero di iscritti al primo anno delle LM con votazione riportata nel titolo universitario richiesto per l'accesso	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione I

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									uguale o maggiore a 105/110		
								D.2.04.3	Percentuale dei laureati LM entro la durata normale del Corso	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione I
								D.2.04.4	Percentuale dei Laureati L, LM, LMCU entro 1 anno oltre la durata normale del Corso (Dati ALMALAUREA)	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione I

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
								D.2.04.5	Numero di L, LM e LMCU aventi una percentuale di studenti che proseguono gli studi nel secondo anno uguale al (o maggiore del) 50% (Dati ANVUR)	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione I
								D.2.04.6	Percentuale degli studenti che proseguono gli studi nel II anno della stessa L, LM o LMCU	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione I

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									avendo acquisito almeno 20 CFU		
		D.3	Internazionalizzare la didattica	40	D.3.01	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	55	D.3.01.1	Numero di titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri anno t/ anno t-1	Direzione I	Dipartimenti
								D.3.01.2	Numero di accordi interuniversitari internazionali per attività didattica anno t/ anno t-1	Direzione I	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					D.3.02	Aumentare gli scambi internazionali di studenti	45	D.3.02.1	Numero di iniziative dedicate all'accoglienza, all'orientamento e al tutorato degli studenti stranieri	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti
				D.3.02.2				Numero degli studenti ERASMUS in entrata o uscita anno t/ anno t-1	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	
				D.3.02.3				Percentuale di studenti iscritti al primo anno delle L, LM o LMCU che	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									hanno conseguito all'Estero il titolo d'accesso		
								D.3.02.4	Percentuale di laureati L, LM e LMCU entro la durata normale del Corso di Studio che hanno acquisito almeno 12 CFU all'Estero	Direzione I	Facoltà e Macroaree, Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%)	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
-----------------	-----------------------------------	-----------------------------	----------------------	-------------------	----------------------------	---------------------	---------------------------------------	-------------------	------------	--------------------	---------------------------------

				obiettivo strategico							
Terza Missione	15	TM.1	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	30	TM.1.01	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	100	TM.1.01.1	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti anno t/anno t-1	Dipartimenti	
		TM.2	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità	70	TM.2.01	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	25	TM.2.01.1	Numero di brevetti internazionali depositati anno t/anno t-1	Dipartimenti	Direzione II
					TM.2.02	Incrementare il numero di iniziative di Public Engagement	25	TM.2.02.1	Numero di iniziative di Public Engagement	Gabinetto del Rettore	Dipartimenti

			accademica e il territorio						anno t/anno t-1		
					TM.2.03	Incrementare il numero di spin off	25		TM.2.03.1	Numero di spin off anno t/anno t-1	Dipartimenti Direzione II
					TM.2.04	Incrementare il numero di start up attivate	25		TM.2.04.1	Numero di start up attivate anno t/anno t-1	Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
servizi agli utenti	20	S.1	Migliorare i servizi agli utenti	100	S.1.01	Miglioramento infrastrutture di rete wired e wireless in termini di banda disponibile, affidabilità,	10	S.1.01.1	Numero sedi/anno oggetto dell'intervento	Direzione V	Direzione IV



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
						copertura wireless					
					S.1.02	Migliorare i servizi potenziando le infrastrutture informatiche	6	S.1.02.1	Numero di progetti di innovazione ed ammodernamento tecnologico realizzati	Direzione V	Direzione IV
					S.1.03	Migliorare il servizio agli studenti	10	S.1.03.1	realizzazione di un sistema informatico di verbalizzazione delle attività didattiche dei MASTER sia per gli esami intermedi sia per il titolo finale	Direzione V	Direzione I

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					S.1.04	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	10	S.1.04.1	Numero di iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili di cui alla Legge 28 gennaio 1999, n. 17 e dislessici di cui alla Legge 8 ottobre 2010, n.170. (art 8 del D.M. 335/2015)/numero totale studenti iscritti diversamente abili o DSA	Direzione I	Commissione dell'Ateneo per l'Inclusione degli Studenti con disabilità e DSA (CARIS)
					S.1.05	perfezionare le procedure di acquisizione CFU conseguiti all'estero sui sistemi	5	S.1.05.1	Grado di completamento del processo	Direzione I	Direzione V

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
						informativi d'Ateneo					
					S.1.06	Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	6	S.1.06.1	Numero di iniziative/progetti per agevolare la sostenibilità del diritto allo studio	Direzione I	
					S.1.07	Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	10	S.1.07.1	Numero di iniziative per il miglioramento della comunicazione e dell'informazione rivolta agli studenti	Direzione I	
					S.1.08	Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero	5	S.1.08.1	Numero di laureati / numero di laureati stessa L, LM, LMCU (Dati ALMALAUREA)	Direzione I	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
						alla stessa L,LM, LMCU					
					S.1.09	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	5	S.1.09.1	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Direzione I	Direzione V
					S.1.10	Potenziare l'offerta servizi tramite identità digitale	10	S.1.10.1	N. servizi online accessibili esclusivamente con SPID / n. totale servizi erogati	Direzione V	
					S.1.11	Favorire l'utilizzo dell'identità digitale	5	S.1.11.1	Numero di accessi unici tramite SPID su servizi digitali collegati a SPID / Numero di accessi totali su servizi	Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									digitali collegati a SPID		
					S.1.12	Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	8	S.1.12.1	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea	Rettore	Placement Office
					S.1.13	Realizzazione del database per l'inserimento delle posizioni di stage e tirocinio	10	S.1.13.1	Percentuale di realizzazione delle strutture rispetto ai progetti.	Gabinetto del Rettore	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	15	O.1	Migliorare l'efficienza delle spese	50	O.1.01	Razionalizzare le Spese di personale	5	O.1.01.1	IP	Direzione Generale	Direzioni V e III
					O.1.02	Contenere il tasso di Indebitamento	6	O.1.02.1	IDEB	Direzione Generale	Direzioni V e III
					O.1.03	Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	5	O.1.03.1	ISEF	Direzione Generale	Direzioni V e III
					O.1.04	Realizzazione di un cruscotto per il controllo di gestione	6	O.1.04.1	Grado di completamento del progetto	Direzione V e III	
					O.1.05	Introduzione di un sistema di contabilità dei costi	5	O.1.05.1	Grado di completamento del progetto	Direzione III e V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.1.06	Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	10	O.1.06.1	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	Direzione IV	
					O.1.07	Efficientamento degli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	10	O.1.07.1	Consumo energetico destagionalizzato all'anno t (espresso in kWh) / Consumo energetico destagionalizzato all'anno t-1	Direzione IV	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									(espresso in kWh)		
					O.1.08	Aumentare l'Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	10	O.1.08.1	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	Tutti i centri di gestione	



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.1.09	Migliorare la tempestività dei pagamenti	5	O.1.09.1	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	Tutti i centri di gestione	
					O.1.10	Introduzione di un sistema di raccolta differenziata dei rifiuti urbani e miglioramento delle quantità differenziate	8	O.1.10.1	primo anno: Grado di completamento del processo; dal secondo anno: rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti urbani prodotti	Direzione IV	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.1.11	Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fascicoli universitari	5	O.1.11.1	Numero di fascicoli del fascicolo realizzato	Direzione IV	
					O.1.12	Dematerializzazione e delle procedure di servizio	10	O.1.12.1	Numero di processi amministrativi rivolti agli studenti dematerializzati in un ottica di fruibilità, riduzione dei tempi di servizio, trasparenza ed anticorruzione procedimentale.	Direzione I e Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.1.13	Aumentare la percentuale di atti adottati con firma digitale	5	O.1.13.1	Atti firmati con firma digitale / totale atti protocollati in uscita	Direzione V	
					O.1.14	Dematerializzazione e delle procedure di acquisizione di beni e servizi	10	O.1.14.1	Numero delle procedure all'anno t/ Numero delle procedure all'anno t-1	Direzione IV	Direzioni V
		O.2	Servizi ai dipendenti e welfare aziendale	25	O.2.1	Rafforzare l'incidenza delle risorse in lavoro agile	15	O.2.01.1	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.2.2	Incremento della copertura delle attività formative per il personale	10	O.2.02.1	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio	Direzione V	
					O.2.3	Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	10	O.2.03.1	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.2.4	Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	15	O.2.04.1	N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido / n. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare	Direzione V	
					O.2.5	Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	10	O.2.05.1	N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola / n. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni	Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.2.6	Aumentare la percentuale di persone TAB che ha usufruito delle agevolazioni per acquisto degli abbonamenti di trasporto pubblico	10	O.2.06.1	da introdurre solo se si replica l'iniziativa	Direzione V	
					O.2.7	Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	10	O.2.07.1	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB	Direzione Generale	Direzioni I e V

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.2.8	Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	10	O.2.08.1	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V	
					O.2.9	Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	10	O.2.09.1	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di	Direzione V	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
									rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio		
		O.3	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	25	O.3.01	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	20	O.3.01.1	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	Tutte le strutture	



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.3.02	Percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	10	O.3.02.1	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	Tutte le strutture	
					O.3.03	Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	10	O.3.03.1	Avvenuta comunicazione	Personale Dirigenziale; Tutte le strutture	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.3.04	Publicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	10	O.3.04.1	Avvenuta pubblicazione	Responsabile della trasparenza	
					O.3.05	Realizzazione di un cruscotto per monitorare l'esecuzione del piano triennale della prevenzione per i processi ad alto rischio di corruzione attraverso indicatori	20	O.3.05.1	Numero processi monitorati	Direzione V e I	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico		Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Indicatore	Struttura capofila	Direzioni o strutture coinvolte
					O.3.06	Comunicazione dei dati del R.U.P. all'ANAC per la gestione degli appalti	10	O.3.06.1	Servizi ad accesso riservato dell'ANAC	Direzione IV	
					O.3.07	Adozione codice etico di comportamento	5	O.3.07.1	Percentuale di realizzazione	Direzione I	
					O.3.08	Dematerializzazione e ciclo passivo	10	O.3.08.1	Percentuale di realizzazione	Direzione II e III	
					O.3.09	Procedure di reclutamento	5	O.3.09.1	Percentuale di realizzazione	Direzione V	

## Allegato 4 – Linee di indirizzo del Direttore Generale

Ambito	Linee di sviluppo
Organizzazione e sviluppo per il personale	Analisi di processi e macro processi amministrativi
	Utilizzo di modelli gestionali per l'aumento dell'efficienza di risorse umane e materiali
	Completamento dell'attività di riorganizzazione amministrativa
	Attività di formazione per il personale TAB
	Riequilibrio interno del personale
	Supporto allo sviluppo di ruolo
	Sviluppo dei sistemi di gestione della performance d'Ateneo
	Potenziamento e qualificazione dell'apparato dirigenziale per la gestione delle aree dell'organizzazione che presidiano i processi strategici d'Ateneo
	Organizzazione delle strutture autonome e strutture di supporto
	Miglioramento dell'organizzazione dei servizi di supporto per l'edilizia, manutenzione e gestione contratti
Coinvolgimento del personale nel clima organizzativo	Organizzazione incontri periodici con il personale
	Sviluppo di attività per la completa realizzazione di una "Amministrazione unica" con riferimento ai rapporti tra amministrazione generale e Dipartimenti
	Miglioramento del clima organizzativo
Controllo di gestione	Implementazione del sistema di controllo di gestione
Sviluppo edilizio	Completamento del campus

## Allegato 5 – SAI Scheda Anagrafica Indicatore

SAI - Scheda Anagrafica Indicatore	
Codice Indicatore	xx.xx.xx
Nome Indicatore	titolo dell'indicatore
Descrizione Indicatore	dettaglio dell'indicatore (riferimento normativo)
Data di rilevazione intermedia	periodo della rilevazione intermedia
Frequenza rilevazione	
Scadenza monitoraggio	
Data di rilevazione finale	periodo della rilevazione finale
Target	a che livello di performance si vuole arrivare
Fonte del dato	interna (responsabile)/esterna
Formula di calcolo	Se quantitativo, come è calcolato / Se qualitativo, qual'è la formula/ Qual'è l'unità di misura utilizzata
Condivisione con struttura dipartimentale	Se utilizzato da strutture dipartimentali
Azioni	Quali azioni sono necessarie per ottenere l'obiettivo fissato misurato con l'indicatore proposto
Baseline	Dato di partenza
Anno di riferimento	L'anno di riferimento del dato: anno solare/ a.a.
Unità responsabile del calcolo dell'indicatore	responsabile di controllare e rivedere la performance e della raccolta del dato
Unità responsabile dell'indicatore e del target	responsabile della performance del target/indicatore
Target definiti a livello nazionale	riferimenti a livello nazionale per medesimo indicatore.
Fonte Dato target nazionale	
Azioni correttive	
Tipologia di indicatore	
Efficacia	esprime l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
quantitativa	quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero

	di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
qualitativa	qualità erogata: esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi
	qualità percepita: esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
Efficienza	esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).
economica	esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
produttiva	esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Stato delle risorse	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione e possono essere misurate in termini sia quantitativi (n° risorse umane, n° pc) sia qualitativi (profili risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche)
umane	quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
economico-finanziarie	risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
tangibili	valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
intangibili	salute organizzativa --> livello di benessere organizzativo
	salute professionale --> quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	salute di genere --> rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	salute relazionale --> quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	salute etica --> quantità di processi oggetto di validazione del rischio

	salute digitale --> % servizi digitalizzati
Impatto	esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine.
sociale	l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
economico	l'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
ambientale	l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

## Allegato 6 – Assegnazione Budget 2019

### ASSEGNAZIONI DI BUDGET 2019

MACRO AREA	CGA	PROVENTI OPERATIVI			COSTI OPERATIVI			
SCIENZE	Biologia	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	86.421,09	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	233.836,17	
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	3.708.674,35		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	19.902,51	
						Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	130.136,69
							Trasferimenti a partner di progetti coordinati	1.149.510,16
							Acquisto materiale consumo per laboratori	2.075.394,14
					Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	40.233,44		



						Acquisto altri materiali	18.263,84
						Altri costi	155.015,65
		Totale		3.795.095,44	Totale		3.822.292,60
SCIENZE	Fisica	Proventi propri	Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	649.044,60	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	1.153.150,80
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	58.070,40		Costi della gestione corrente	Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo
			Contributi Regioni e Province autonome	423.376,00	Costi per sostegno agli studenti		190.000,00
			Contributi Unione Europea e Resto del Mondo	1.100.107,35	Trasferimenti a partner di progetti coordinati		1.265.000,00
			Contributi da Università	15.000,00	Acquisto materiale consumo per laboratori		270.000,00
			Contributi da altri enti (pubblici)	1.134.647,00	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali		246.000,00

					Acquisto altri materiali	3.299,00	
					Costi per il godimento di beni di terzi	30.000,00	
					Altri costi	101.950,00	
		Totale		3.380.245,35	Totale	3.313.799,80	
SCIENZE	Matematica	Proventi propri	Proventi per la didattica	18.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	2.494.176,66
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	3.570.608,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	77.000,00
			Contributi Unione Europea e Resto del Mondo	450.000,00	Costi per sostegno agli studenti	115.000,00	
			Contributi da altri enti (pubblici)	20.000,00	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	5.000,00
			Contributi da altri enti (privati)	32.000,00	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	32.000,00	
						Acquisto di servizi e collaborazioni	400.000,00

						tecnico gestionali	
						Acquisto altri materiali	199.568,00
						Altri costi	564.897,00
		Totale		4.090.608,00	Totale		3.887.641,66
SCIENZE	Scienze e Tecnologie Chimiche	Proventi propri	Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.011.646,01	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	697.486,85
						Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	3.000,00
					Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	20.000,00
						Acquisto materiale consumo per laboratori	300.000,00
						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	50.000,00
				Acquisto altri materiali	4.500,00		

						Altri costi	27.000,00
		Totale		1.011.646,01	Totale		1.101.986,85
MEDICINA	Biomedicina e Prevenzione	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	63.508,02	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	103.021,86
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	46.241,26			
		Totale		109.749,28	Totale		103.021,86
MEDICINA	Medicina Sperimentale	Proventi propri	Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	316.656,52	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	173.248,89
						Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori
		Totale		316.656,52	Totale		373.248,89
MEDICINA	SCIENZE CHIRURGICHE						
MEDICINA	Medicina dei sistemi	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	69.643,77	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	516.636,55

			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	335.872,00		Costi per sostegno agli studenti	56.000,00
		Contributi	Contributi da altri enti (privati)	129.793,77	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	10.830,00
						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	134.150,00
						Acquisto altri materiali	4.000,00
		Totale		535.309,54	Totale		721.616,55
MEDICI NA	Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	Proventi propri	Proventi per la didattica	525.500,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	282.150,00
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	80.000,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	31.375,00
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	199.202,29	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	120.050,16
				Acquisto altri materiali		237.365,00	
					Altri costi	133.762,13	

		Totale		804.702,29	Totale		804.702,29
MEDICI NA	CBS	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	39.606,84	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	300.770,94
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	478.392,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	33.015,48
		Contributi	Contributi da altri enti (pubblici)	36.579,00	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	34.500,00
						Acquisto materiale consumo per laboratori	31.246,08
						Acquisto altri materiali	150.000,00
						Altri costi	2.079,00
				Totale		554.577,84	Totale
MEDICI NA	CGFMC	Proventi propri	Proventi per la didattica	313.988,24	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	100.000,00
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	120.000,00	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale	167.000,00

						consumo per laboratori	
		Contributi	Contributi da Università	99.240,00		Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	19.240,00
						Acquisto altri materiali	72.988,24
						Altri costi	174.000,00
		Totale		533.228,24	Totale		533.228,24
GIURISPRUDENZA	Giurisprudenza	Proventi propri	Proventi per la didattica	100.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	90.000,00
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	123.450,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	20.000,00
					Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	50.000,00
						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	50.000,00
						Altri costi	13.450,00

		Totale		223.450,00	Totale		223.450,00
GIURISPRUDENZA	CACCCM	Altri Proventi e Ricavi Diversi	Altri Proventi e Ricavi Diversi	48.392,01	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	90.851,33
		Totale		48.392,01	Totale		90.851,33
ECONOMIA	Economia e Finanza	Proventi propri	Proventi per la didattica	1.015.664,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	2.598.258,35
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	191.012,80		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	201.902,90
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	1.481.829,00	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	115.872,52
						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	130.262,56
						Acquisto altri materiali	323.177,40
						Costi per il godimento di beni di terzi	4.200,00
				Altri costi	49.374,00		



					Oneri diversi di gestione		200,00
		Totale		2.688.505,80	Totale		3.423.247,73
ECONOMIA	Management e Diritto	Proventi propri	Proventi per la didattica	1.021.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	1.912.243,82
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	681.245,05		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	127.400,00
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	287.985,44		Costi per sostegno agli studenti	215.800,00
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	7.571,56	Costi della gestione corrente	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	50.000,00
			Contributi da Università	63.514,51		Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	99.524,18
						Acquisto altri materiali	122.519,23
						Costi per il godimento di beni di terzi	30.000,00

						Altri costi	381.783,84
		Totale		2.061.316,56	Totale		2.939.271,07
INGEGNERIA	Ingegneria Civile e Ingegneria Informatica						
INGEGNERIA	Ingegneria Elettronica	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	634.602,22	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	3.497.262,99
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	4.892.517,30		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	88.577,33
	Contributi	Contributi da Università	46.241,26	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	127.191,40	
					Trasferimenti a partner di progetti coordinati	26.280,00	
					Acquisto materiale consumo per laboratori	1.076.629,57	

						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	152.552,98
						Acquisto altri materiali	180.266,90
						Altri costi	461.884,32
		Totale		5.573.360,78	Totale		5.610.645,49
INGEGNERIA Industriale	Proventi propri	Proventi per la didattica		150.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	1.002.946,46
		Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico		465.493,41		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	10.800,00
		Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi		860.200,45	Costi per sostegno agli studenti	27.137,85	
	Contributi	Contributi Unione Europea e Resto del Mondo		48.500,00	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	320.608,92
Contributi da altri enti (privati)			15.000,00	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali		30.627,16	

						Acquisto altri materiali	131.857,30
						Altri costi	132.249,83
		Totale		1.539.193,86	Totale		1.656.227,52
INGEGNERIA	Ingegneria dell'Impresa "Mario Lucertini"	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	544.309,94	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	719.255,44
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	457.169,55		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	35.327,80
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	31.926,15	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	30.953,56
			Contributi da Università	50.000,00		Acquisto materiale consumo per laboratori	5.443,44
						Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	111.103,74
						Acquisto altri materiali	136.209,18
						Altri costi	121.227,34

		Totale		1.083.405,64	Totale		1.159.520,50
INGEGNERIA	CTIF (Centro di Ricerca Interdipartimentale per le TeleInfrastrutture)	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	48.423,91	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	83.175,21
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	284.579,78		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	6.000,00
		Contributi	Contributi da Università	11.290,37	Costi della gestione corrente	Trasferimenti a partner di progetti coordinati	200.000,00
			Contributi da altri enti (privati)	17.247,73		Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	2.828,24
						Acquisto altri materiali	33.747,73
						Altri costi	37.039,07
		Totale		361.541,79	Totale	362.790,25	
INGEGNERIA	MECSA (Microwave Engineering Center for	Proventi propri	Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	286.486,20	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	118.295,60
			Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	20.328,31		Trasferimenti a partner di	111.136,61

	Space Applicat ions)				Costi della gestione corrente	progetti coordinati	
						Acquisto altri materiali	70.075,00
						Altri costi	7.307,30
		Totale		306.814,51	Totale		306.814,51
INGEGNERIA	NAST (Centro interdipartimentale Nanoscienze & Nanotecnologie & Strumentazione)	Contributi	Contributi da Unione europea e Resto del Mondo	100.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	70.000,00
			Contributi da altri enti (pubblici)	60.000,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	20.000,00
			Contributi da altri enti (privati)	50.000,00	Costi per sostegno agli studenti	30.000,00	
					Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	70.000,00
						Altri costi	20.000,00
		Totale		210.000,00	Totale		210.000,00
		LETTERE	Storia, patrimonio culturale, formazioni	Proventi propri	Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	29.999,18	Costi del personale
Totale				29.999,18	Totale		44.617,41

	one e società						
LETTERE	Studi letterari , filosofic i e di Storia dell'arte	Proventi propri	Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	313.536,96	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	184.905,78
		Contributi	Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	25.953,28		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.683,00
			Contributi Unione Europea e Resto del Mondo	16.005,49	Costi per sostegno agli studenti	23.583,07	
			Contributi da altri enti (pubblici)	5.000,00	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	1.500,00	
			Contributi da altri enti (privati)	2.000,00	Costi della gestione corrente	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	6.000,00
		Altri Proventi e Ricavi Diversi	Altri Proventi e Ricavi Diversi	20.132,82	Acquisto altri materiali	64.711,70	
					Altri costi	87.245,00	
					Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	3.000,00

		Totale		382.628,55	Totale		382.628,55	
LETTERE	CIFAPPS (Centro Interdipartimentale per la Ricerca e la Formazione)	Proventi propri	Proventi per la didattica	44.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	620.600,00	
			Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	35.000,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	22.000,00	
		Contributi	Contributi da altri enti (privati)	144.000,00	Costi della gestione corrente	Acquisto materiale consumo per laboratori	3.000,00	
		Altri Proventi e Ricavi Diversi	Altri Proventi e Ricavi Diversi	15.400,00		Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	12.000,00	
						Acquisto altri materiali	5.000,00	
						Altri costi	3.000,00	
			Totale		238.400,00	Totale		665.600,00
		IAD (Istruzione a distanza)	Proventi propri	Proventi per la didattica	220.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	495.374,32
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	744.213,63			Costi della gestione corrente	Trasferimenti a partner di	468.839,31		



						progetti coordinati	
		Totale		964.213,63	Totale		964.213,63
	SBA (Sistema biblioteca d'Ateneo)				Costi della gestione corrente	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	1.498.000,00
						Acquisto altri materiali	10.000,00
						Costi per il godimento di beni di terzi	10.000,00
						Altri costi	2.000,00
					Totale		1.520.000,00
	AMMINISTRAZIONE GENERALE			265.947.551,18			251.549.579,77
TOTALE BUDGET OPERATIVO 2019				296.790.592,00			286.322.608,00

ASSEGNAZIONI BUDGET OPERATIVO AMMINISTRAZIONE GENERALE 2019

STRUTTURA AMMINISTRATIVA	PROVENTI OPERATIVI	COSTI OPERATIVI
--------------------------	--------------------	-----------------

UFFICI DEL RETTORE				Costi della gestione corrente	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	67.100,00
					Altri costi	200.000,00
				Totale		267.100,00
DIREZIONE GENERALE				Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	1.500.000,00
					Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	600.000,00
				Costi della gestione corrente	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	6.000,00
					Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	1.034.262,00
					Acquisto altri materiali	150.000,00
				Altri costi	121.500,00	

				Accantonamenti per rischi e oneri	Accantonamenti per rischi e oneri	100.000,00
				Totale		3.511.762,00
DIREZIONE I SERVIZI AGLI STUDENTI	Proventi propri	Proventi per la didattica	65.000,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	1.290.481,00
		Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	10.500,00		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	58.221,00
		Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	22.214,00	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	6.669.572,00
	Contributi	Contributi Unione Europea e Resto del Mondo	1.189.353,00		Trasferimenti a partner di progetti coordinati	428.000,00
		Contributi da altri enti (pubblici)	1.089.638,00		Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	4.000,00
		Contributi da altri enti (privati)	136.000,00		Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	60.900,00

					Acquisto altri materiali	60.000,00	
					Altri costi	810.000,00	
	Totale		2.512.705,00	Totale		9.381.174,00	
DIREZIONE II - RICERCA E TERZA MISSIONE	Contributi	Contributi da altri enti (privati)	1.341.904,00	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	350.000,00	
					Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	34.400,00	
				Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	12.358.800,00	
					Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	2.500,00	
					Altri costi	1.539.000,00	
		Totale		1.341.904,00	Totale		14.284.700,00
	DIREZIONE IV - PATRIMONIO E APPALTI	Proventi propri	Proventi per la didattica	300.000,00	Costi del personale	Costi del personale dirigente e tecnico-	650.000,00

					amministrativo	
	Altri proventi e ricavi diversi	Altri proventi e ricavi diversi	1.527.302,00		Costi per sostegno agli studenti	792.000,00
				Costi della gestione corrente	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	19.231.864,00
					Acquisto altri materiali	572.000,00
					Costi per godimento beni di terzi	229.194,00
					Altri costi	103.300,00
				Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	1.685.100,00
	Totale		1.827.302,00	Totale		23.263.458,00
DIREZIONE V - SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE				Costi del personale	Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	506.722,00
				Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	179.300,00
					Acquisto di libri, periodici	6.000,00

					e materiale bibliografico	
					Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	4.249.709,00
					Acquisto altri materiali	22.600,00
					Costi per godimento beni di terzi	26.226,00
					Altri costi	31.600,00
				Totale		5.022.157,00
AMMINISTRAZIONI GENERALI	Proventi propri	Proventi per la didattica	39.486.847,76	Costi del personale	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	115.037.188,15
		Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	839.999,75		Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	39.843.765,98
		Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	298.127,37	Costi della gestione corrente	Costi per sostegno agli studenti	20.261.000,00
	Contributi	Contributi MIUR e altre	178.006.981,00		Acquisto di servizi e collaborazioni	217.655,00

	Amministrazioni Centrali			tecnico gestionali		
	Contributi da altri enti (pubblici)	21.452.561,00		Altri costi	987.421,00	
	Contributi da altri enti (privati)	352.125,00		Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	105.000,00	
	Altri proventi e ricavi diversi	Altri proventi e ricavi diversi	19.764.000,17	Ammortamenti e svalutazioni	Ammortamenti immobilizzazioni materiali	17.150.000,00
	Incremento immobilizzazioni per lavori interni	Incremento immobilizzazioni per lavori interni	65.000,00	Accantonamenti per rischi e oneri	Accantonamenti per rischi e oneri	1.000.000,00
				Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	1.217.200,00
	Totale		260.265.642,05	Totale		195.819.230,13
<b>TOTALE BUDGET OPERATIVO AMMINISTRAZIONE GENERALE</b>					<b>251.549.579,77</b>	

STRUTTURA AMMINISTRATIVA	INVESTIMENTI			FONTI	
DIREZIONE GENERALE	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Impianti e attrezzature	100.000,00	Risorse proprie	100.000,00
	Totale		100.000,00	Totale	100.000,00
DIREZIONE II - RICERCA E TERZA MISSIONE	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	50.000,00	Risorse proprie	50.000,00
	Totale		50.000,00	Totale	50.000,00
DIREZIONE IV - PATRIMONIO E APPALTI	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	Altre immobilizzazioni immateriali	73.200,00	Risorse proprie	73.200,00
	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Terreni e fabbricati	2.174.350,00	Risorse proprie	2.174.350,00
		Impianti e attrezzature	1.089.967,00	Risorse proprie	1.089.967,00
		Mobili e arredi	250.000,00	Risorse proprie	250.000,00
		Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	6.250.000,00	Risorse proprie	6.250.000,00
	Totale		9.837.517,00	Totale	9.837.517,00
DIREZIONE V - SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Impianti e attrezzature	1.000.000,00	Risorse proprie	1.000.000,00
		Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	1.029.767,00	Contributi da terzi finalizzati	1.029.767,00



		Altre immobilizzazioni materiali (hw)	1.281.400,00	Risorse proprie	1.281.400,00
	Totale		3.311.167,00	Totale	3.311.167,00
Amministrazione generale	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Attrezzature scientifiche	1.000.000,00	Contributi da terzi finalizzati	1.000.000,00
	Totale		1.000.000,00	Totale	1.000.000,00
TOTALE BUDGET DEGLI INVESTIMENTI AMMINISTRAZIONE GENERALE			14.298.684,00		14.298.684,00

ASSEGNAZIONI BUDGET DEGLI INVESTIMENTI CENTRI 2019

CGA	INVESTIMENTI			FONTI	
SBA	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	165.000,00	Risorse proprie	165.000,00
		Mobili e arredi	15.000,00	Risorse proprie	15.000,00
	Totale		180.000,00	Totale	180.000,00
TOTALE BUDGET DEGLI INVESTIMENTI CGA			180.000,00		180.000,00