



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"**

**2014 - 2016**

## Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI .....	4
2.1. Chi siamo .....	4
2.2. Cosa facciamo .....	4
2.3. Come operiamo .....	7
3. IDENTITA' .....	9
3.1. L'Università di Roma "Tor Vergata" in cifre .....	9
3.2. Mandato istituzionale e missione .....	10
3.3. Albero della Performance .....	12
4. ANALISI DEL CONTESTO.....	13
4.1. Analisi del Contesto Esterno.....	14
4.2. Analisi del Contesto Interno .....	15
5. OBIETTIVI STRATEGICI .....	16
5.1. Area strategica della didattica .....	17
5.2. Area strategica della ricerca.....	17
5.3. Area strategica della terza missione.....	18
5.4. Area strategica della internazionalizzazione.....	19
5.5. Area strategica dei servizi agli utenti.....	20
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OPERATIVI.....	22
6.1. Obiettivi assegnati a personale dirigenziale.....	22
7. PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	23
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	23
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	24
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	26
8. ALLEGATI TECNICI.....	27

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il presente documento riporta il Piano della Performance per il triennio 2014-2016 dell'Università di Roma "Tor Vergata" (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009. Il Piano si colloca nel quadro più generale del ciclo di gestione della performance, finalizzato all'attuazione di principi di miglioramento della qualità dei servizi offerti, di crescita delle competenze professionali, di valorizzazione del merito, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. In particolare, il Piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Università nonché gli obiettivi assegnati, compatibilmente con le risorse disponibili, al personale dirigenziale e i relativi indicatori. Va evidenziato che il Piano definisce gli elementi su cui si baserà la misurazione e la valutazione della performance della struttura amministrativa, mentre l'azione più complessiva dell'Ateneo e della sua performance è oggetto di separata valutazione da parte dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Il Piano è stato elaborato in coerenza con il sistema di pianificazione e controllo e con i documenti di programmazione dell'Ateneo, sulla base di un'attenta analisi delle esigenze dei propri stakeholder, oltre che del contesto socio-economico in cui l'Ateneo è inserito. In particolare, sono state individuate le seguenti cinque aree strategiche per la gestione della performance:

- Didattica
- Ricerca
- Terza Missione
- Internazionalizzazione
- Servizi agli Utenti

Per ciascuna delle cinque aree sono descritti i piani delle attività che si intendono sviluppare ed i relativi programmi di azione.

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI**

### **2.1. Chi siamo**

L'Università di Roma "Tor Vergata" è un Ateneo relativamente giovane, avendo iniziato le sue attività nel 1982. Progettata sul modello dei campus universitari anglosassoni, occupa attualmente un'estensione territoriale di circa 600 ettari, ospitando all'interno del suo campus anche altre importanti istituzioni di ricerca, come il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche) e l'ASI (Agenzia Spaziale Italiana). Grazie anche agli altri Centri di Ricerca che gravitano in prossimità del campus, quali l'ENEA, l'ESA - ESRIN, l'Istituto Nazionale di Astrofisica, l'Osservatorio di Monte Porzio Catone e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, il campus di "Tor Vergata" si conferma tra le più dinamiche aggregazioni di ricerca del Paese. Inoltre, l'Ateneo partecipa a progetti internazionali e promuove numerose attività di ricerca in ambito interdisciplinare, dialoga con le imprese e con altri enti della pubblica amministrazione, e offre supporto alla nascita e alla crescita di imprese che provengono dal mondo della ricerca per sviluppare tecnologie e prodotti innovativi. A testimonianza della sua vitalità scientifica e tecnologica, nel recente Rapporto dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 in Italia, l'Ateneo, oltre a presentare diverse eccellenze in specifiche aree scientifiche, si è collocato al nono posto tra le grandi università, risultando nel panorama nazionale la prima università del centro-sud.

Dal punto di vista dell'offerta formativa, l'Università di Roma "Tor Vergata" offre 112 corsi di laurea (triennale, magistrale, a ciclo unico), di cui 10 interamente in lingua inglese, a circa 33.000 studenti. Offre inoltre formazione post-laurea (come master, scuole di specializzazione, dottorati di ricerca) a circa 5.000 studenti. Tor Vergata, accanto alla tradizionale offerta regionale, è in grado di offrire agli studenti ulteriori 1500 posti letto, grazie alle nuove residenze realizzate all'interno del campus dall'INPDAP e dal fondo immobiliare Aristotele.

Nel campus è presente anche una delle strutture ospedaliere più moderne d'Italia, il Policlinico Universitario Tor Vergata, centro assistenziale e di ricerca per tutta la regione, con attrezzature di assoluta avanguardia, dove opera anche la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo.

### **2.2. Cosa facciamo**

Le attività istituzionali primarie che caratterizzano l'Università degli studi di Roma Tor Vergata sono quelle della formazione e della ricerca di base ed applicata con collaborazioni con altre università ed istituti pubblici e privati nazionali ed internazionali. La presenza del Policlinico universitario allarga il campo di attività anche all'assistenza clinica.

## Didattica

Relativamente all'offerta formativa, l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" offre corsi di studi articolati su tre cicli:

- corsi di laurea,
- corsi di laurea magistrale,
- corsi di studio del terzo ciclo caratterizzato dalla formazione post-laurea (come i master di II livello, le scuole di specializzazione e i dottorati di ricerca)

La durata dei corsi di studi è misurata in crediti formativi (CFU), che sono rispettivamente 180 per le lauree di primo livello e 120 per le lauree magistrali. A questi due fondamentali livelli di studio si legano ulteriori percorsi formativi e/o professionalizzanti: i master, che hanno un carattere prevalentemente professionale e che possono essere di primo o di secondo livello, le scuole di specializzazione e i dottorati. L'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" è impegnata a favorire e potenziare l'offerta formativa in lingua inglese attivando corsi di studi interamente o anche soltanto parzialmente in lingua inglese. Per corsi di studi parzialmente in lingua inglese si intendono i corsi che hanno almeno uno dei loro *curricula* in lingua inglese. Un'ulteriore linea di sviluppo è l'attività formativa di lifelong learning e dei corsi di abilitazione, come ad esempio il Tirocinio formativo attivo e i percorsi abilitanti speciali per gli insegnanti.

L'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" si caratterizza anche per un'ampia offerta formativa erogata tramite tecnologie di e-learning. All'interno dell'Ateneo opera da più di un decennio la Scuola IaD (Istruzione a Distanza) la cui offerta formativa per e-learning comprende un corso di formazione, 2 corsi di laurea, 51 master, di cui 15 di I livello e 36 di II livello. La multidisciplinarietà dell'offerta formativa e l'articolazione organizzativa disegnano la Scuola IaD come una struttura universitaria che non ha precedenti in Italia quanto ad assetto istituzionale e a processo creativo e a crescita. La Scuola IaD è inoltre impegnata a livello internazionale nel campo della ricerca e delle applicazioni in materia di e-learning.

## Ricerca

La prestigiosa classifica QS World University (disponibile all'indirizzo <http://www.topuniversities.com>) offre un doppio riconoscimento all'Università degli studi di Roma Tor Vergata. Il primo dato positivo è rappresentato dal posizionamento al settimo posto dell'Università di Tor Vergata tra le università italiane e al 320° posto tra le università mondiali, guadagnando 16 posizioni rispetto allo scorso anno, quando si era collocata al 336° posto. Ricordiamo inoltre che l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" compare al 44° posto nel mondo (unica italiana) anche nella speciale Classifica QS dedicata agli atenei che hanno meno di 50 anni. Il posizionamento finale è stato attribuito sulla base di 6 indicatori: la reputazione accademica, il numero delle citazioni, il livello di preparazione degli studenti, la qualità della didattica e delle attività a livello internazionale e gli sbocchi lavorativi.

L'attività di ricerca dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" a livello internazionale continua ad incrementare in termini di quantità e qualità: nel dettaglio, i finanziamenti internazionali ottenuti per la ricerca hanno registrato un aumento dell'11% rispetto agli anni precedenti. Il ricorso massiccio a fonti di questo tipo è dovuto anche alla necessità di differenziare i canali di finanziamento per la ricerca e all'aumentata consapevolezza della necessità di competere non solo su basi nazionali ma anche su basi internazionali, che ha spinto i ricercatori ad aumentare le loro capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca all'esterno (Unione Europea, Enti internazionali, Fondazioni, Imprese, Enti locali ecc.), allineandosi ai loro colleghi stranieri.

Attualmente sono 92 i progetti di ricerca cofinanziati dal Programma Quadro di RST dell'Unione Europea (VII PQ), il maggior canale di finanziamento comunitario per la ricerca, inclusi JU (IMI e FCH) e EURATOM. Tra essi figurano Progetti integrati, Reti di Eccellenza, Specific Targeted Research Projects, Coordination and Support Actions, e Marie Curie Actions. Inoltre, sono in corso altri 45 progetti finanziati da altri programmi comunitari (DG Justice, DG Culture, CIP; COST, ESPON, ENPI CBCMED, ESA, LIFE etc.) e da altri programmi internazionali (es. CISCO, Bill Gates, American Foundations etc.). Nell'ambito del continuo incremento dei progetti di ricerca finanziati a livello internazionale, merita anche segnalare il successo conseguito dall'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" nel campo della ricerca di base: sono infatti 13 i ricercatori di Tor Vergata che sono risultati vincitori dei grant del prestigioso programma ERC - IDEAS del VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico dell'Unione Europea. Questi risultati consentono all'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" di posizionarsi tra gli istituti italiani con il maggior numero di ricercatori vincitori del prestigioso finanziamento.

Il livello di competitività nella ricerca appare elevato anche in ambito nazionale. Infatti, dopo le innovazioni introdotte dai Bandi PRIN (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale) 2009 e 2010-2011, che hanno visto l'introduzione del cofinanziamento dei programmi con i mesi uomo del personale coinvolto nella ricerca, l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" si è collocata in più che buone posizioni nel ranking nazionale, e in particolare:

- ✓ al 15° posto per il numero dei programmi approvati dal MIUR e al 12° posto sia per il numero di unità finanziate sia per l'entità del cofinanziamento ministeriale, nel ranking dei PRIN 2009;
- ✓ rispettivamente all'8° e al 9° posto, nel ranking dei PRIN 2010-2011;

In entrambi i ranking, l'Ateneo si è collocato al 9° posto per il numero di partecipanti finanziati. Premesso che per il bando PRIN 2012 il CINECA non ha ancora reso disponibili i dati su scala nazionale per quanto riguarda il numero delle unità finanziate e il numero dei partecipanti finanziati, nell'ambito del suddetto bando l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" si è collocata al 12° posto per il numero dei programmi approvati e al 7° posto per l'entità del cofinanziamento ministeriale erogato.

## 2.3 Come operiamo

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 dei conti;
- 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 dei conti ed il Nucleo di valutazione. Il **Collegio dei revisori dei conti** 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).

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.

La riorganizzazione dell'Ateneo a seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto ha comportato l'istituzione di 19 nuovi Dipartimenti, in luogo dei precedenti 28, come stabilito dal D.R. n.996 del 10/04/2012. I 19 Dipartimenti sono:

Dipartimento di Biologia
Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione
Dipartimento di Economia e Finanza
Dipartimento di Economia, Diritto e Istituzioni
Dipartimento di Fisica
Dipartimento di Giurisprudenza
Dipartimento di Ingegneria Civile e Ingegneria Informatica
Dipartimento di Ingegneria dell'impresa "Mario Lucertini"
Dipartimento di Ingegneria Elettronica
Dipartimento di Ingegneria Industriale
Dipartimento di Matematica
Dipartimento di Medicina dei Sistemi
Dipartimento di Medicina Sperimentale e Chirurgia
Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
Dipartimento di Scienze e Tecnologie della Formazione
Dipartimento di Scienze Storiche, Filosofico-Sociali, dei Beni Culturali e del Territorio
Dipartimento di Studi di Impresa Governo e Filosofia
Dipartimento di Studi Umanistici

### 3. IDENTITA'

#### 3.1 L'Università di Roma "Tor Vergata" in cifre

**DIDATTICA** - *FONTE: Datawarehouse di Ateneo - ove non diversamente indicato dati A.A.2012/2013*

- ✓ N° Studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico: 7131
- ✓ N° Studenti iscritti totali corsi di I e II livello: 33504
- ✓ N° Iscritti corsi di III livello (Post laurea): 5090
- ✓ N° Laureati: 5576 (anno 2013)
- ✓ N° Corsi di laurea di I livello: 55, di cui 2 in inglese e 3 in convenzione con i corpi militari
- ✓ N° Corsi di laurea magistrale: 50, di cui 6 in inglese e 2 in convenzione con i corpi militari
- ✓ N° Corsi di laurea ciclo unico: 7, di cui 2 in inglese
- ✓ N° Master universitari: 132
- ✓ N° Scuole universitarie di specializzazione: 41 (al 31/12/2013)
- ✓ N° Corsi di Perfezionamento: 18
- ✓ N° Corsi dottorato di ricerca: 31 (XXVIII ciclo)

**RICERCA** - *FONTE: Direzione Ricerca, Relazioni Internazionali, Biblioteche e Musei*

- ✓ N° Progetti di ricerca finanziati in ambito internazionale (al 31/12/2013): 92 nel VII Programma Quadro dell'Unione Europea, 33 da altri progetti comunitari (DG Justice, DG Culture, CIP; COST, ESPON, ENPI CBCMED, ESA, LIFE etc.), 12 da altri programmi internazionali (CISCO, Bill Gates, American Foundations)
- ✓ Percentuale di docenti che hanno avuto giudizio positivo su PRIN (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale): 69% (media anni 2006-2011)
- ✓ N° Dottorandi: 1631 (2013 – 3 cicli)
- ✓ N° Dipartimenti: 19 (al 31/12/2013)
- ✓ N° Invenzioni (primi depositi): 37 (fino al 2013)
- ✓ N° Imprese spin-off costituite: 15 (fino al 2013)

**INTERNAZIONALIZZAZIONE** - *FONTE: Ufficio Internazionalizzazione – Dati A.A. 2012/2013*

- ✓ N° studenti all'estero per studio: 493
- ✓ N° neolaureati all'estero per tirocinio: 28
- ✓ N° studenti dall'estero per studio: 391
- ✓ N° accordi interuniversitari internazionali attualmente in vigore: 228

**SERVIZI AGLI STUDENTI** - *FONTE: Nuclei 2012*

- ✓ N° Aule: 335 (Aule condivise o ad uso esclusivo, di dimensioni superiori o uguali a 20 posti)

- ✓ N° Laboratori informatici: 29
- ✓ N° Postazioni pc: 865
- ✓ N° Biblioteche: 47
- ✓ N° Posti lettura nelle biblioteche: 3120
- ✓ N° Volumi in biblioteca: 411.892
- ✓ N° Periodici elettronici: 11.463
- ✓ N° Abbonamenti a periodici cartacei: 3.268

**PERSONALE** - *FONTE: Banca dati DALIA – Dati al 31/12/2013*

- ✓ N° Docenti: 696
- ✓ N° Ricercatori: 712 (di cui 38 a tempo determinato)
- ✓ N° Dirigenti: 5 (di cui 1 a tempo determinato)
- ✓ N° Tecnici-Amministrativi: 984
- ✓ N° Collaboratori ed Esperti linguistici: 14

**BILANCIO CONSOLIDATO ANNO 2012** - *FONTE: MIUR Omogenea redazione conti consuntivi*

- ✓ 353.147.807 Milioni di euro gestiti  
(accertamenti di competenza al netto dei trasferimenti interni e delle partite di giro, più Avanzo di Amministrazione)

**3.2 Mandato istituzionale e missione**

Le **funzioni** dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata", sono chiaramente esplicitate nell'art.1 del nuovo Statuto adottato ai sensi della Legge n.240/2010 emanato con D.R. n. 3427 del 12/12/2011 e pubblicato sulla G.U. n. 296 del 21/12/2011:

*1. L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", di seguito denominata Ateneo, è una comunità di ricerca, di studio e di formazione, alla quale partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e studenti. Essa svolge le funzioni fondamentali e primarie della ricerca scientifica e della didattica, organizzando e gestendo i diversi tipi di formazione di livello superiore, l'orientamento, l'aggiornamento culturale e professionale, i master, i corsi di alta formazione e le attività strumentali e/o complementari.*

*2. L'Ateneo agisce nel rispetto della Costituzione della Repubblica italiana, della normativa italiana e dell'Unione europea e della Magna Charta sottoscritta dalle università europee.*

*3. L'Ateneo ha personalità giuridica di diritto pubblico e capacità giuridica di diritto pubblico e privato, che esercita nel rispetto dei propri fini istituzionali, con esclusione di qualsiasi profitto non devoluto ai medesimi fini.*

*4. L'Ateneo ha autonomia normativa, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, finanziaria e contabile e ispira la propria azione al principio di responsabilità.*

Le **finalità istituzionali** dell'Ateneo sono esplicitate nell'art.2 che recita:

*I. L'Ateneo:*

- a) afferma la propria funzione pubblica e il proprio carattere laico, pluralistico e indipendente da ogni orientamento ideologico, politico ed economico; b) garantisce le libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione, allo scopo di realizzare il pieno concorso di tutte le proprie componenti alla vita democratica della comunità universitaria, nel rispetto delle convinzioni politiche, culturali, etiche e religiose;*
- c) elabora e trasmette le conoscenze e promuove la qualità dei processi formativi e della ricerca, curando la formazione culturale e professionale, nonché la crescita civile degli studenti;*
- d) garantisce ai singoli docenti la libertà di ricerca e di insegnamento, conformemente all'art. 33, comma 1, della Costituzione, nel rispetto degli obiettivi formativi previsti dalle strutture di appartenenza e delle esigenze di coordinamento;*
- e) riconosce la pluralità delle culture che concorrono a costituire la propria identità e si configura come sistema articolato in poli funzionali, in conformità ai principi di autonomia e decentramento;*
- f) concorre allo sviluppo culturale, sociale, economico e produttivo del Paese, anche attivando forme di collaborazione con soggetti nazionali e internazionali, pubblici e privati, che promuovono attività culturali e di ricerca, in particolare partecipando a programmi di cooperazione interuniversitaria;*
- g) rafforza l'internazionalizzazione anche attraverso la mobilità dei docenti e degli studenti, i programmi integrati di studio, le iniziative di cooperazione interuniversitaria per attività di studio e di ricerca e l'attivazione, nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, di insegnamenti, di Corsi di studio e di forme di selezione svolti in lingua straniera;*
- h) ricusa l'utilizzazione dei risultati delle proprie attività per applicazioni contrarie ai principi della dignità e della libertà dell'uomo e della convivenza fra i popoli;*
- i) contribuisce alla realizzazione delle condizioni che rendono effettivo il diritto allo studio;*
- j) promuove le attività di orientamento, informazione e sostegno agli studenti e ne rende espliciti i criteri e la forma della valutazione;*
- k) potenzia il sistema di autovalutazione della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle proprie attività, anche in termini comparativi tra le strutture, ai fini della promozione del merito;*
- l) adotta le misure necessarie per garantire le pari opportunità e il benessere del personale e degli studenti;*
- m) predispone, anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati, strumenti e iniziative per agevolare la frequenza e lo studio degli studenti diversamente abili e per rimuovere le condizioni di svantaggio;*
- n) adotta misure a tutela della rappresentanza studentesca, compresa la possibilità di accesso ai dati necessari per l'esplicazione dei compiti a essa attribuiti;*
- o) predispone azioni per migliorare la sicurezza e la qualità complessiva delle attività;*
- p) favorisce la più ampia fruizione delle proprie strutture;*

*q) opera con criteri di trasparenza e condivisione, favorendo la partecipazione di tutte le proprie componenti alle scelte fondamentali.*

*2. Per una migliore realizzazione delle proprie finalità istituzionali e nei limiti delle stesse, l'Ateneo può partecipare a consorzi e ad altre forme associative di diritto privato, ivi comprese le società di capitali, anche mediante partecipazione finanziaria con le garanzie e secondo la disciplina dettata da apposito regolamento.*

*3. L'Ateneo promuove lo sviluppo e la gestione dei rapporti e delle attività di ricerca e di comune interesse con soggetti esterni, sia pubblici sia privati, perseguendo finalità didattiche, di ricerca e istituzionali.*

*4. In particolare, l'Ateneo promuove le iniziative di spin off e di start up, al fine di valorizzare la ricerca svolta nelle proprie strutture, anche per offrire una concreta opportunità di collaborazione ai laureati. Promuove altresì iniziative di trasferimento tecnologico indirizzate al sistema produttivo.*

*5. Compatibilmente con i fini e i compiti di cui sopra, l'Ateneo può svolgere attività di consulenza e di servizio, nel rispetto delle norme previste da apposito regolamento.*

Le principali missioni dell'Università di Roma "Tor Vergata" sono la promozione e l'avanzamento della ricerca, che si concretizza principalmente nella produzione di nuove conoscenze e di nuovi saperi, e la formazione, che si concretizza principalmente nel trasferire conoscenze e saperi per preparare competenze professionali allineate con le esigenze della società. Queste due missioni sono intimamente connesse: la formazione non può essere disgiunta dalla ricerca, infatti, poiché non vi può essere formazione di qualità a livello universitario senza eccellenza nella ricerca. Nella società moderna, formazione e ricerca devono poi essere in grado di relazionarsi ed interagire direttamente anche con la società ed il sistema socio-economico, a livello locale, nazionale e internazionale. Questo definisce la terza missione dell'Università, che ha come obiettivi generali la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi e la produzione di beni e servizi che siano in grado di aumentare il benessere della società.

### 3.3 Albero della Performance

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
<b>Didattica</b>	Razionalizzare l'offerta formativa, promuovendo la coerenza con i profili professionali	2
	Migliorare la qualità dell'apprendimento.	4

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
<b>Ricerca</b>	Sostenere la ricerca di base	1
	Promuovere e sostenere la formazione alla ricerca scientifica	1

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
<b>Terza Missione</b>	Potenziare la ricerca applicata	2
	Potenziare le attività di Terza Missione	1

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
<b>Internazionalizzazione</b>	Internazionalizzare la didattica	5
	Internazionalizzare la ricerca	2

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
<b>Servizi agli utenti</b>	Migliorare i servizi agli utenti	1
	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	9
	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	2
	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	1
	Razionalizzare gli spazi	1
	Mantenere struttura attività ordinaria	3

#### 4. ANALISI DEL CONTESTO

Al fine di pianificare efficacemente le strategie dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" è necessario un quadro di analisi del contesto e del posizionamento rispetto ad altre università, con particolare riferimento alle principali aree in cui si svolge la missione dell'Ateneo. Di seguito si riportano i risultati di una classica analisi SWOT (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano indicazioni relative ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo e alle opportunità/sfide dell'ambiente esterno nel quale si trova ad operare l'Università di Roma "Tor Vergata", facendo particolare riferimento alle cinque aree strategiche individuate: didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e servizi agli utenti. L'analisi del contesto esterno si è avvalsa di numerose fonti informative e ha assunto come riferimento le principali novità normative introdotte negli ultimi anni. Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno, invece, il quadro di analisi è stato aggiornato tenendo conto degli elementi di valutazione contenuti nella Relazione 2013 del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

## 4.1 Analisi del Contesto Esterno

### Opportunità

- Il nuovo assetto istituzionale attuativo della L. 240/2010 può consentire agli atenei di ridefinire i propri processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza ed efficacia,
- L'introduzione dell'accreditamento (sistema AVA) può migliorare la sostenibilità e la qualità dell'offerta formative,
- L'introduzione della contabilità economico-gestionale e del bilancio unico può consentire una riorganizzazione dei sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio,
- Crescenti disponibilità sui fondi competitivi europei per la ricerca (Programma Horizon 2020),
- Presenza sul territorio di una pluralità di istituzioni, pubbliche e private, con cui è possibile stabilire accordi e convenzioni nel campo della formazione e del trasferimento tecnologico,
- Presenza sul territorio di un tessuto imprenditoriale, industriale e di start-up (Polo Tecnologico Tiburtino), con cui è possibile costruire buone sinergie,
- Favorevole posizionamento geografico e promozione del territorio urbano in ottica turistica e di servizi alla città,
- Il processo di integrazione della formazione universitaria europea e internazionale stimola nuove forme di collaborazioni con università internazionali,
- Presenza sul territorio di enti, organismi e associazioni culturali con cui è possibile costruire maggiori sinergie anche su ambiti internazionali.

### Sfide

- Riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche nazionali di contenimento della spesa.
- Presenza sullo stesso territorio di numerose università, pubbliche e private,
- Vincoli normativi stringenti sul turnover,
- Inadeguatezza degli investimenti nazionali nella ricerca e nell'innovazione,
- Finanziamenti nazionali pubblici per la ricerca in netta diminuzione,
- Congiuntura economica sfavorevole per l'attrazione di finanziamenti da parte del mondo produttivo,
- Risorse economiche (ad esempio per borse di dottorato, borse postdoc) notevolmente inferiori a quelle disponibili in altre università internazionali,
- Aumento costi di gestione derivanti da dinamiche politica nazionale.

## 4.2 Analisi del Contesto Interno

### Punti di forza

- Buona attrattività dell'offerta formativa rispetto ad altre università comparabili e alle medie nazionali: le immatricolazioni degli studenti mostrano nell'ultimo triennio una flessione più lieve rispetto alla media nazionale (-3,9% contro -6,9%),
- Presenza di numerosi corsi di studio interdisciplinari,
- Presenza di una consolidata offerta formativa per e-learning,
- Incremento dei corsi di studio offerti interamente in lingua inglese,
- Incremento di studenti stranieri nei corsi di studio,
- Numero significativo di accordi di scambio uscita/entrata di studenti con "top 500 University": in media, ogni anno nell'ultimo triennio ci sono stati accordi con circa 101 Atenei internazionali,
- Incremento della partecipazione dell'Ateneo ai programmi di internazionalizzazione, sviluppo dell'offerta formativa internazionale, attrazione di studenti stranieri,
- Buon livello di internazionalizzazione dei dottorati di ricerca: il 93,5% ha collaborazioni con Atenei internazionali, e il 12% rilascia un titolo congiunto con Atenei internazionali,
- Riconosciuta eccellenza scientifica a livello internazionale nella ricerca di base: ERC (European Research Council) ha assegnato a ricercatori dell'Ateneo un totale di 13 grant (starting e advanced), collocando l'Università di Roma "Tor Vergata" tra i primi posti, per numero di progetti finanziati, in ambito nazionale. La rilevanza scientifica in ambito internazionale è confermata anche nel campo della ricerca applicata, che ha portato al successo vari gruppi di ricerca dell'Ateneo, che hanno coordinato 13 progetti di ricerca a partenariato internazionale, anche di grandi dimensione, nell'ambito del programma "Cooperation" (FP7),
- Riconosciuta eccellenza scientifica anche a livello nazionale: l'Ateneo è risultato ai primi posti nelle valutazioni nazionali e tra le prime dieci università italiane nel ranking ANVUR della VQR delle grandi strutture di ricerca, con alcune aree scientifiche tra i primi due/tre posti in Italia,
- Aumento del numero di pubblicazioni e dei prodotti di maggiore rilevanza scientifica,
- Significativo numero di collaborazioni internazionali di ricerca con "top 500 University": in media, ogni anno nell'ultimo triennio ci sono state collaborazioni con circa 160 Atenei internazionali,
- Presenza nel campus universitario di importanti istituzioni (ASI, CNR, Banca d'Italia, Policnico di Tor Vergata) con cui è possibile intraprendere valide azioni di collaborazione, sia in ambito nazionale che internazionale,
- Presenza nel campus universitario di residenze per studenti e docenti,
- Accordi con imprese e ordini professionali, e altre iniziative per favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro,
- Disponibilità di un patrimonio immobiliare unico e importante, come ad esempio i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli,

## Punti di debolezza

- Necessità di razionalizzazione di alcuni aspetti dell'offerta didattica,
- Necessità di implementare ulteriori indicatori di qualità della didattica,
- Limitato monitoraggio in itinere delle carriere degli student,
- Alcune criticità relative alla regolarità delle carriere degli student,
- Inadeguata analisi e predisposizione di azioni migliorative che tengano conto delle criticità emerse dai risultati delle indagini sull'opinione degli studenti frequentanti,
- Riduzione delle risorse per la formazione alla ricerca,
- Contrazione dei finanziamenti interni destinati alle attività di ricerca,
- Necessità di potenziare il numero di intermediari linguistici, specialmente presso il Centro di Accoglienza ed Orientamento Studenti, ai fini di un più efficace processo di internazionalizzazione dell'Ateneo,
- Necessità di un sistema informativo adeguato alle esigenze normative,
- Necessità di ampliare l'uso degli strumenti informatici di pianificazione e controllo,
- Necessità di potenziare la dematerializzazione dei servizi,
- Limitata standardizzazione dei processi comuni,
- Necessità di semplificare maggiormente i processi amministrativi,
- Necessità di maggiore efficienza delle spese, in logica di "Spending Review".

## 5. OBIETTIVI STRATEGICI

Nel presente Piano si individuano le seguenti cinque aree strategiche per la gestione della performance:

- Didattica
- Ricerca
- Terza Missione
- Internazionalizzazione
- Servizi agli Utenti

La definizione di tali aree strategiche è stata effettuata in coerenza con le linee generali di indirizzo ministeriali per la programmazione del sistema universitario (D.M. 26 settembre 2013). Si evidenzia che le cinque aree si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative. All'interno delle cinque aree strategiche, anche in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT effettuata e riportata in precedenza, sono stati individuati gli obiettivi strategici, alcuni dei quali risultano trasversali a tutte e cinque le aree. Per ciascun obiettivo strategico sono stati infine definiti i relativi obiettivi operativi ed uno o più indicatori utili a monitorare l'andamento dell'Ateneo in relazione alle strategie per il triennio 2014-2016; questi sono stati definiti in

corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle università. Considerata la trasversalità di alcuni obiettivi rispetto alle cinque aree strategiche, di seguito gli obiettivi strategici individuati verranno elencati facendo riferimento alla principale area strategica in cui possono essere inquadrati.

## 5.1 Area strategica della didattica

Gli sforzi di una università moderna, che desidera mantenere alti livelli di competitività in ambito nazionale ed internazionale, devono essere indirizzati ad assicurare che il ruolo centrale degli studenti e le funzioni della didattica siano sempre trattati come priorità assoluta. In particolare, gli studenti devono essere messi in grado di fruire al meglio e di trarre il massimo vantaggio dal far parte della comunità universitaria, per la possibilità che è loro offerta da percorsi di studio in grado di qualificarli ai più alti livelli nel mondo del lavoro. In particolare, è importante che l'Ateneo accompagni sempre più i propri studenti e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, sviluppando a pieno le prerogative che il Decreto Legislativo 276/2003 attribuisce agli atenei quali veri e propri centri di intermediazione tra offerta e domanda di lavoro qualificato. L'Ateneo, sfruttando le sinergie derivanti dal suo insediamento nel territorio e dallo sviluppo ad ampio spettro delle attività di terza missione, dovrà quindi mettere al servizio dei propri studenti un'ampia rete di relazioni con il mondo imprenditoriale, il terzo settore e il settore pubblico. L'orientamento, il primo inserimento nel mondo del lavoro tramite gli stage e la vera e propria intermediazione con la domanda di lavoro dovranno diventare un asset strategico dell'Ateneo, accrescendone l'attrattiva verso gli studenti al momento dell'iscrizione.

All'interno dell'area strategica della didattica sono stati individuati i seguenti due obiettivi strategici:

### **A.1: Razionalizzare l'offerta formativa, promuovendo la coerenza con i profili professionali**

Questo obiettivo comprende le principali attività volte a rilanciare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro, e a promuovere l'orientamento e l'accompagnamento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro.

### **A.2 Migliorare la qualità dell'apprendimento.**

Questo obiettivo fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità, coerentemente con la missione/visione dell'Ateneo e compatibilmente con le risorse umane, strutturali e finanziarie disponibili.

## 5.2 Area strategica della ricerca

Come evidenziato nell'analisi di contesto, pur a fronte della oggettiva difficoltà a reperire finanziamenti pubblici per la ricerca, l'Ateneo ha raggiunto risultati di alto livello per la ricerca

scientifica: la produttività di docenti e ricercatori è in crescita e l'attrattività nei confronti di finanziamenti privati appare di buon livello. La ricerca dovrà avere un ruolo sempre più importante nella strategia di sviluppo dell'Ateneo: la sua vocazione scientifica dovrà quindi essere aiutata ad esprimersi al più alto livello, creando efficaci azioni di stimolo e di sostegno, nel rispetto e nella valorizzazione della diversità di metodologie e di output nella ricerca, che favoriscano l'emergere delle competenze e che ne accompagnino l'evoluzione in ambito nazionale e internazionale. In particolare, appare necessario sostenere soprattutto i giovani ricercatori e i gruppi di ricerca inseriti in circuiti internazionali e aiutare i giovani ricercatori a entrare nei contesti internazionali.

In questo contesto, all'interno dell'area strategica della ricerca, sono stati individuati i seguenti due obiettivi strategici:

### **B.1: Sostenere la ricerca di base**

Questo obiettivo si riferisce alle principali attività volte a sostenere l'incremento della produttività scientifica dei professori e dei ricercatori e a promuovere l'impatto della ricerca scientifica nel contesto socio-economico.

### **B.2: Promuovere e sostenere la formazione alla ricerca scientifica**

Questo obiettivo fa riferimento alle attività relative alla formazione dei giovani ricercatori, promuovendo anche gli ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, e favorendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio e assegni di ricerca.

## **5.3 Area strategica della terza missione**

La continua riduzione dei finanziamenti per la ricerca e per la formazione induce a perseguire nuove strategie di sviluppo e di attrazione delle risorse, considerando in modo particolare le attività di terza missione. Tale termine fa riferimento alle attività con cui le università entrano in interazione diretta con la società, fornendo contributi che accompagnano le loro due missioni tradizionali: formazione e ricerca. Si stima infatti che la cultura e la formazione nel suo complesso rappresentano oramai circa il 50% del PIL mondiale (beni e servizi del sistema produttivo che si fonda sulla ricerca scientifica rappresentano il 30% del PIL, il sistema di istruzione almeno il 6-7% del PIL, e la Sanità, che è quasi per intero fondata sulla medicina scientifica e sull'alta qualificazione, un altro 8-10%). In questo contesto sembra quindi importante che le università sviluppino politiche e azioni adeguate per intercettare parte di questo flusso con sistemi innovativi e creativi, aprendosi al mondo esterno, alle imprese, alla PA, agli organismi di ricerca privati e pubblici, agli investitori. All'interno del campus di Tor Vergata sono presenti competenze, professionalità, idee, progetti, prodotti che, se opportunamente indirizzati all'esterno dell'accademia, possono essere di enorme valore. Inoltre, il ritorno economico che può essere generato dalla attività di Terza Missione può essere reinvestito all'interno dell'Ateneo contribuendo al sostegno della ricerca scientifica di base.

In questo contesto, all'interno dell'area strategica della Terza Missione, sono stati individuati i seguenti due obiettivi strategici:

## **C.1: Potenziare la ricerca applicata**

Questo obiettivo si riferisce alle principali attività volte a promuovere la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio-economico.

## **C.2: Potenziare le attività di Terza Missione**

Questo obiettivo in generale fa riferimento a tutte quelle attività che si affiancano alle tradizionali missioni (formazione e, ricerca) e che sono volte a mettere in relazione "scienza" e "società", incoraggiando il dialogo tra le parti, e valorizzando in particolare il territorio di riferimento.

## **5.4 Area strategica della internazionalizzazione**

L'Università di Roma "Tor Vergata" ha una forte vocazione internazionale, sia nella ricerca che nella didattica, su cui sembra importante fare leva per favorire ulteriormente la mobilità delle persone e l'arricchimento dell'Ateneo. Lo scambio efficace dei docenti, del personale e degli studenti, infatti, è uno dei più importanti strumenti di valorizzazione delle competenze. Un campus internazionalizzato nella didattica (fondamentalmente con un numero maggiore di corsi di studio di alta qualità, in lingua inglese) può essere in grado di arricchire l'attrattiva dell'Ateneo per

- gli studenti stranieri, contribuendo anche ad una crescita dell'autofinanziamento da rivolgere a investimenti in infrastrutture fisiche e in capitale umano,
- per gli studenti italiani che studieranno all'interno di un ambiente multi-culturale, arricchendo la loro esperienza formativa.

Un campus internazionalizzato nella ricerca (con un sostegno centralizzato più continuo e strutturato verso l'interscambio tra studiosi italiani e quelli di altri Paesi e la partecipazione a bandi internazionali per finanziamenti) può contribuire a rendere più attraente l'Ateneo per giovani ricercatori, all'interno di un contesto di grande competizione globale per le risorse migliori, andando a bilanciare un quadro nazionale che vede una progressiva contrazione delle risorse disponibili.

In questo contesto, all'interno dell'area strategica dell'internazionalizzazione, sono stati individuati i seguenti due obiettivi strategici:

## **D.1: Internazionalizzare la didattica**

Questo obiettivo si riferisce alle principali attività volte ad ampliare l'offerta formativa con un numero maggiore di corsi di studio in lingua inglese e di favorire la mobilità internazionale degli studenti, sia in ingresso che in uscita, allo scopo di rendere più attraente l'Ateneo non solo per gli studenti stranieri ma anche per gli studenti italiani.

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

Questo obiettivo in generale fa riferimento a tutte le attività volte a potenziare 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.

## **5.5 Area strategica dei servizi agli utenti**

Nell'attuale congiuntura economica, e in un contesto di sostanziale riduzione dei finanziamenti disponibili, l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi appare uno degli obiettivi centrali da perseguire in un'ottica di contenimento della spesa. Sembra quindi necessario adottare nuovi e più efficaci modelli di gestione che facciano pieno ricorso a tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche e che siano in grado di offrire servizi di qualità agli utenti con una contemporanea riduzione dei costi. Va evidenziato che si intende qui l'accezione di utenti di un'università nel senso più generale di tutti i soggetti con cui l'università si relaziona. Le azioni indicate si declinano in particolare in interventi di dematerializzazione, semplificazione e standardizzazione dei processi, di monitoraggio e razionalizzazione degli spazi con conseguente adozione di misure volte al contenimento delle spese di gestione.

In questo contesto, all'interno dell'area strategica dei servizi agli utenti, sono stati individuati i seguenti sei obiettivi strategici:

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

Questo obiettivo si riferisce alle principali attività volte al miglioramento dei servizi offerti prevalentemente agli studenti, ma anche al personale docente, e al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, alle imprese e agli enti della pubblica amministrazione e, più in generale, al cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'università.

### **E.2: Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi**

Questo obiettivo in generale fa riferimento a tutte quelle attività che sono in grado di assicurare una riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche attraverso l'opportuno utilizzo di tecnologie di digitalizzazione della documentazione cartacea. In particolare, all'interno di queste attività si intende proseguire le attività di miglioramento delle procedure amministrative attraverso l'analisi dei processi eseguiti dalle unità centrali/periferiche per individuare le best practice e le linee guida per la standardizzazione dei processi e per la definizione di procedure omogenee di uso generale.

### **E.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità**

Questo obiettivo si esplicita in una serie di azioni volte a prevenire i rischi di corruzione e di violazione dell'integrità all'interno dell'Ateneo, con particolare attenzione all'ottenimento di elevati *standard* di trasparenza amministrativa. La realizzazione di tale obiettivo strategico richiede, in

primo luogo, un approccio che vada oltre il mero adempimento formale della nuova disciplina in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012; D.lgs. n. 33/2013). Quest'ultima, infatti, deve essere interpretata in una logica integrata, cogliendo le grandi opportunità che una maggiore trasparenza può avere in termini di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia e di facilitazione del rapporto di interazione con gli utenti. Anche nell'ambito della redazione e attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione previsto dalla L. n. 190/2012, l'Ateneo intende valorizzare gli importanti strumenti previsti dal D.lgs. n. 33/2013 (accesso civico attività volte a migliorare la cultura della trasparenza, azioni finalizzate a offrire ai cittadini semplici strumenti di lettura dell'organizzazione e dei suoi comportamenti, sezione del *sito web* "amministrazione trasparente"). È inoltre indispensabile implementare strumenti di interazione che possano restituire con immediatezza all'Ateneo il *feedback* circa l'operato svolto, in diretta connessione con la trasparenza e con il ciclo delle performance, attraverso indagini di *customer satisfaction*. Considerato lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della performance, un importante ruolo è svolto dalle Giornate della Trasparenza, che sono la sede opportuna per fornire informazioni a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti.

#### **E.4: Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review**

Questo obiettivo in generale fa riferimento a tutte quelle attività che prevedono la razionalizzazione della spesa corrente al fine di liberare nuove risorse, da investire in azioni considerate particolarmente strategiche per l'Ateneo. Particolarmente significativo in questo ambito sono anche gli aspetti attinenti alla programmazione triennale del reclutamento del personale, di cui al Decreto Legislativo N. 49/2012.

#### **E.5: Razionalizzare gli spazi**

Questo obiettivo in generale fa riferimento a tutte quelle attività volte ad assicurare processi di razionalizzazione della logistica, con particolare riferimento agli spazi occupati dalle strutture. Si evidenzia che questo obiettivo appare di particolare rilevanza per l'Ateneo, in virtù della situazione di locazione passiva dell'immobile che attualmente ospita il Rettorato e la Macroarea di Giurisprudenza, che risente del ritardo nel completamento delle nuove sedi, a causa della carenza di fondi.

#### **E.6: Mantenere struttura attività ordinaria**

Questo obiettivo si riferisce alle principali attività volte ad assicurare le normali attività ordinarie, ovvero quei processi che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. All'interno dell'università vi sono molti servizi che svolgono un'attività ordinaria, per la quale non esistono particolari target da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o sulla base delle disposizioni normative.

## 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OPERATIVI

La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi è riportata in dettaglio nell'Allegato n. 8.1, che riporta anche la definizione degli indicatori e dei loro valori attesi per l'Ateneo. Va evidenziato che gli obiettivi operativi riportati fanno riferimento unicamente alla performance della struttura amministrativa, dato che l'azione più complessiva dell'Ateneo e della sua performance, soprattutto nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, sono oggetto di separate valutazioni da parte dell'ANVUR (tramite valutazioni periodiche della ricerca e della didattica).

Per ogni obiettivo operativo sono state definite anche le strutture responsabili, evidenziando in particolare quelle dirigenziali. Va inoltre ribadito che il piano degli obiettivi dirigenziali non può essere esaustivo di tutti i progetti in corso di realizzazione all'interno dell'Ateneo, ma fa unicamente riferimento alla parte di progettazione relativa alla valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario sono assegnati gli obiettivi individuali ai responsabili di struttura ed ai titolari di incarichi. Inoltre, è in corso la contrattazione integrativa in coerenza con le previsioni in materia di meritocrazia e premialità (Titolo III del Decreto Legislativo n. 150/2009, norme di contratto nazionale e la giurisprudenza contabile) ai fini della corresponsione degli incentivi per la performance individuale ed organizzativa.

### 6.1 Obiettivi assegnati a personale dirigenziale

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono riportati nell'allegato 8.2 con la descrizione del target 2014 ed il relativo peso. La misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti verrà effettuata in applicazione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale" ed a seguito di una relazione di autovalutazione da redigere entro il 31/12/2014. Pertanto il punteggio complessivo attribuito ai dirigenti sarà determinato per il 70% dal raggiungimento degli obiettivi operativi, mentre per il restante 30% dalla valutazione della performance organizzativa ottenuta con l'ausilio dei cinque fattori abilitanti del modello CAF-CRUI: a) leadership; b) politiche e strategie; c) gestione delle risorse umane; d) partnership e risorse; e) processi gestionali e cambiamento.

Resta inteso che il pieno raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti implica anche l'assolvimento degli obblighi in ordine alla pubblicazione sul sito istituzionale dei dati e dei documenti secondo quanto disciplinato dal D.lgs. 33/2013 e dalla L. 190/2012, con particolare riferimento alla produzione e comunicazione tempestiva dei dati.

## 7 . PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Con D.R. n. 3914/2013 del 09/12/2013 è stata costituita la "Commissione per la performance e la Qualità di Ateneo" (in breve C.P.Q.) con il compito di predisporre il nuovo Piano della performance 2014-2016 dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata". La C.P.Q. in accordo con le linee strategiche del nuovo Rettore, Prof. Giuseppe Novelli insediato il 01/11/2013, e sentiti gli organi di vertice dell'Ateneo, Prorettori e delegati, ha inizialmente analizzato l'identità di Ateneo (fase I) accompagnata da una dettagliata analisi del contesto esterno ed interno (fase II) e successivamente ha definito gli obiettivi strategici (fase III) e gli obiettivi operativi (fase IV). Le fasi descritte dalla I alla IV si sono svolte da dicembre 2013 a gennaio 2014 vista la costituzione della C.P.Q. il 09/12/2013. Il Piano della performance sarà presentato al Senato Accademico e successivamente al Consiglio di Amministrazione (fase VI) e infine verrà pubblicato nell'opportuna sezione del sito "Amministrazione trasparente". Il Rettore e la C.P.Q. presenteranno ufficialmente il Piano durante le giornate della trasparenza 2014 (fase V) come previsto dall'art. 10 comma 6 del D.Lgs. n.33/2013. Il Monitoraggio del ciclo della performance (fase VII) viene svolto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, OIV per le università, come previsto dall'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, dall'art 44 del D.Lgs. n.33/2013 e specificato dalle delibere CiVIT nn. 6/2013 e 23/2013. Tra i compiti della C.P.Q. di Ateneo è la redazione entro il 30 giugno della Relazione sulla performance (fase VIII) che sarà presentata per comunicazione al Senato Accademico e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione (fase IX). Ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera c) del D.Lgs. n.150/2009, il Nucleo di Valutazione di Ateneo valida la Relazione sulla performance entro il 15 settembre (fase X); tale validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito come stabilito dall'art.14 comma 6 del medesimo decreto.

	Fase del Processo	Soggetti Coinvolti	Arco Temporale (mesi)												
			2014												
			D 2013	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo													
2	Analisi del contesto esterno ed interno	C.P.Q., Rettore													
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo													
4	Definizione degli obiettivi e piani operativi	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo													

5	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Rettore																	
6	Approvazione del Piano della performance	S.A. e C.d.A.																	
7	Monitoraggio del ciclo della performance	Nucleo di Valutazione																	
8	Redazione della Relazione sulla performance	C.P.Q.																	
9	Approvazione della Relazione sulla performance	S.A. e C.d.A.																	
10	Convalida della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione																	

**Tabella 1:** Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il collegamento e l'integrazione tra la pianificazione della *performance*, la programmazione economico-finanziaria e il bilancio rappresentano elementi di particolare attenzione nell'ambito del nuovo assetto dell'Università. In particolare quattro sono gli aspetti rilevanti:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Con riferimento alla questione della *coerenza dei contenuti*, è possibile individuare una serie di importanti punti di contatto tra gli obiettivi individuati nel Piano della *performance* 2014-2016 e i dati di bilancio.

In primo luogo, nel bilancio di previsione 2014, si rileva che le risorse finanziarie disponibili, al netto delle partite di giro e supponendo una piena realizzazione delle previsioni, ammontano complessivamente a Euro 281.245.000,00 e segnano una riduzione di circa il 6% rispetto al valore preventivato nell'anno precedente (Euro 299.154.673,29, anno 2013). L'Università, dunque, è costretta a operare in uno scenario di contrazione delle risorse.

Inoltre, il dettaglio della variazione indica che la contrazione delle risorse riguarda sia le entrate proprie (previsione 2014: Euro 63.463.140,00; previsione 2013: 75.472.076,00; variazione 2013/2014: -15,91%), sia le entrate da trasferimenti (previsione 2014: Euro 197.437.809,00; previsione 2013: 208.405.601,00; variazione 2013/2014: -5,26%).

Un terzo aspetto attiene, invece, alle previsioni di spesa e alla loro tipologia. Il bilancio di previsione 2014 evidenzia che gli stanziamenti in uscita sono quasi interamente assorbiti da spese obbligatorie (personale, contratti in essere, spese di funzionamento non comprimibili, oneri tributari). Ne deriva che i margini di discrezionalità nell'allocazione delle risorse sono molto limitati.

Stante questo scenario, la priorità assoluta dell'Ateneo diventa quella di creare le condizioni per contrastare la riduzione delle risorse finanziarie disponibili e il grado di rigidità della spesa, garantendo al contempo il mantenimento di livelli di eccellenza nella didattica e nella ricerca. Tale intendimento può essere perseguito attraverso una serie di azioni cui si ricollega più o meno direttamente la maggior parte degli obiettivi previsti nel presente Piano delle performance.

Ad esempio, l'area strategica della "terza missione", oltre a costituire un fattore essenziale per attivare un sistema di trasferimento delle conoscenze, rappresenta un'opportunità per attrarre nuove risorse e ridurre al contempo la rigidità strutturale del bilancio. Infatti, la realizzazione degli obiettivi attinenti a tale area strategica impatterà significativamente sulla programmazione economica e sul bilancio non solo direttamente (maggiori entrate proprie) ma anche indirettamente (ad esempio, per effetto della inclusione dei criteri attinenti la terza missione nella Valutazione della Qualità della Ricerca – VQR – e degli effetti che quest'ultima avrà sui trasferimenti dal MIUR).

Nella stessa direzione, assumono significato gli obiettivi attinenti la razionalizzazione dell'offerta formativa, la dematerializzazione e la semplificazione dei processi, il miglioramento dell'efficienza attraverso una revisione selettiva della spesa (*spending review*) e la razionalizzazione degli spazi e delle strutture. Si tratta di iniziative che potranno, in prospettiva, incidere positivamente sugli equilibri di bilancio, attraverso una riduzione delle spese o, comunque, dei livelli di rigidità delle stesse.

Con riferimento al calendario con cui si sviluppano il ciclo di gestione della performance e la programmazione e bilancio, la coerenza è garantita dal fatto che la redazione e approvazione del bilancio di previsione 2014 ha preceduto la redazione del Piano della *performance* e ne ha costituito uno dei presupposti informativi. Il processo di redazione del bilancio si è avviato nel mese di ottobre con la predisposizione delle ipotesi di spesa da parte degli uffici e si è concluso nel mese di dicembre, con la redazione della bozza di Bilancio di previsione 2014. Il documento è stato quindi sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2013. Il processo di redazione del Piano della *performance* – come viene dettagliato nella Sezione 7.1 – si è realizzato nei mesi di dicembre 2013 e gennaio 2014.

Con riferimento agli attori e delle funzioni organizzative, il coordinamento è stato garantito attraverso la costituzione della "Commissione per la performance e la Qualità di Ateneo" (D.R. n. 3914/2013) che, da un lato, ha avuto il compito di predisporre il nuovo Piano della *Performance* 2014-2016 e, dall'altro, vede la presenza in qualità di componente del Direttore Generale, cui spetta la predisposizione del Bilancio (art 11, comma 2, lettera a, dello Statuto).

Con riferimento all'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto va osservato che l'attuale impostazione del Bilancio dell'Ateneo non si è ancora adeguata alle innovazioni previste dalla Legge n. 240/2010 che, all'art. 5, commi 1 e 4, ha previsto per le università, l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Infatti, come evidenziato nella relazione tecnica al bilancio di previsione per l'esercizio 2014, l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale è stata procrastinata al 2015, in conseguenza dello slittamento dei tempi di emanazione del Decreto Interministeriale MIUR/MEF previsto dal Decreto Legislativo n. 18/2012. In prospettiva, l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica consentirà certamente una maggiore integrazione tra il ciclo delle performance e le misurazioni contabili, con particolare riferimento al necessario collegamento tra risorse utilizzate e risultati programmati e realizzati. Nel Piano della *performance* 2014-2016 sono stati comunque inseriti obiettivi specifici volti a migliorare ulteriormente il livello di integrazione tra i vari strumenti programmatici.

### 7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

L'Ateneo è impegnato a promuovere un miglioramento continuo del ciclo di gestione della *performance*.

A tal fine, l'Amministrazione ha facoltà di procedere ad un aggiornamento del Piano anche con cadenza semestrale per armonizzare il ciclo di gestione della performance con eventuali criticità riscontrate in un'ottica di miglioramento continuo applicando la metodologia del PDCA.

In particolare alcune possibili azioni di miglioramento sono le seguenti:

- Realizzare una piena integrazione tra il Piano della performance e la pianificazione economico-finanziaria e di bilancio. A tal fine, nel presente documento è stato inserito come obiettivo operativo quello di realizzare un sistema di contabilità economica analitica.
- L'adozione di logiche di gestione del cambiamento. Il nuovo assetto di governance e strategico dell'Ateneo implicherà radicali innovazioni che potrebbero determinare possibili resistenze al cambiamento che fisiologicamente ogni innovazione comporta. Il cambiamento deve essere opportunamente gestito e accompagnato. In questo contesto, lo sforzo da compiere dovrà essere molto intenso in particolare in termini di informazione e formazione. Le risorse disponibili su questi fronti non appaiono pienamente sufficienti rispetto alle esigenze.
- Il coinvolgimento degli stakeholder. Sicuramente tale processo deve essere reso più ampio e sistematico.

Un importante contributo alla risoluzione di tali criticità potrebbe avvenire nell'ambito della redazione di un "Piano Strategico" partecipato e condiviso. Tale Piano strategico potrebbe essere poi il riferimento fondamentale del prossimo Piano della Performance.



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

# 8. ALLEGATI TECNICI

	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Codice obiettivo operativo	Obiettivi operativi	Principali Strutture Responsabili	Indicatori	Valore Attuale (colonna opzionale)	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
Didattica	A.1	Razionalizzare l'offerta formativa, promuovendo la coerenza con i profili professionali	A.1.1	Mantenimento del numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea	Dipartimenti; Ufficio stage di Ateneo	Numero totale di stage attivati	263 (media annuale nell'ultimo triennio)	Almeno 150	Almeno 150	Almeno 150
Didattica	A.1	Razionalizzare l'offerta formativa, promuovendo la coerenza con i profili professionali	A.1.2	Monitoraggio attività Ufficio Stage	Attività ricerca; Ufficio stage di Ateneo	Completamento attività di monitoraggio		Progettazione, realizzazione e messa in servizio della Scheda di monitoraggio	Rilevazione del gradimento da parte dei tirocinanti, sia verso l'Azienda ospitante che verso i servizi forniti dall'Ufficio Stage	Rilevazione del gradimento e modifiche migliorative alla scheda di monitoraggio
Didattica	A.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	A.2.1	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	Dipartimenti; Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Numero docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea attivato		Almeno 4 (a.a. 2014/15)	Almeno 5 (a.a. 2015/16)	Almeno 5 (a.a. 2016/17)
Didattica	A.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	A.2.2	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	Dipartimenti; Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea magistrale attivato		Almeno 2 (a.a. 2014/15)	Almeno 4 (a.a. 2015/16)	Almeno 4 (a.a. 2016/17)
Didattica	A.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	A.2.3	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	Dipartimenti; Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea a ciclo unico attivato		Almeno 8 (a.a. 2014/15)	Almeno 10 (a.a. 2015/16)	Almeno 10 (a.a. 2016/17)
Didattica	A.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	A.2.4	Dotazione sistemi e apparecchiature tecnologiche per la didattica	Servizi e logistica	Percentuale di apparecchiature tecnologiche per la didattica rinnovate		Almeno il 70%	Almeno 70%	Almeno 80%
Ricerca	B.1	Sostenere la ricerca di base	B.1.1	Consolidamento delle entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	Dipartimenti; Attività di ricerca	Entrate annuali per bandi di ricerca competitivi (in Euro)	22870356,29 (media annuale 2004-2010, come da Relazione ANVUR)	Almeno 10 milioni	Almeno 15 milioni	Almeno 15 milioni
Ricerca	B.2	Promuovere e sostenere la formazione alla ricerca scientifica	B.2.1	Mantenimento del livello di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	Dipartimenti; Attività di ricerca	Numero di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	952,42 (media annuale 2004-2010, come da Relazione ANVUR)	Almeno 500	Almeno 500	Almeno 500
Terza Missione	C.1	Potenziare la ricerca applicata	C.1.1	Consolidamento entrate finanziarie nell'ambito della ricerca applicata	Dipartimenti; Ufficio brevetti - Ricerca industriale	Entrate annuali per conto terzi (in Euro)	9639125,43 (media annuale 2004-2010, come da Relazione ANVUR)	Almeno 7 milioni	Almeno 7 milioni	Almeno 7 milioni
Terza Missione	C.1	Potenziare la ricerca applicata	C.1.2	Incremento attività brevettuale	Dipartimenti; Ufficio brevetti - Ricerca industriale	Numero di nuovi brevetti		Almeno 1	Almeno 2	Almeno 2
Terza Missione	C.2	Potenziare le attività di Terza Missione	C.2.1	Predisposizione di un piano per le attività di Terza Missione	Prorettori; Dipartimenti	Tempistica predisposizione piano e adozione delle relative azioni		Predisposizione del Piano di Terza Missione	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano
Internazionalizzazione	D.1	Internazionalizzare la didattica	D.1.1	Attivazione corsi di laurea in lingua inglese	Dipartimenti; Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Numero totale di corsi di laurea in lingua inglese	10 (a.a. 2013/14)	Almeno 10 (a.a. 2014/15)	Almeno 10 (a.a. 2015/16)	Almeno 10 (a.a. 2016/17)

	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Codice obiettivo operativo	Obiettivi operativi	Principali Strutture Responsabili	Indicatori	Valore Attuale (colonna opzionale)	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
Internazionalizzazione	D.1	Internazionalizzare la didattica	D.1.2	Incremento mobilità studenti in uscita	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Numero totale di studenti in mobilità in uscita	493	Almeno 518 (a.a. 2014/15)	Almeno 518 (a.a. 2015/16)	Almeno 518 (a.a. 2016/17)
Internazionalizzazione	D.1	Internazionalizzare la didattica	D.1.3	Incremento mobilità studenti in entrata	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Numero totale di studenti in mobilità in entrata	391	Almeno 400 (a.a. 2014/15)	Almeno 400 (a.a. 2015/16)	Almeno 400 (a.a. 2016/17)
Internazionalizzazione	D.1	Internazionalizzare la didattica	D.1.4	Consolidamento tirocini e stage per neolaureati all'estero	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Numero totale di neolaureati in tirocinio o stage all'estero	28	Almeno 20 (a.a. 2014/15)	Almeno 20 (a.a. 2015/16)	Almeno 20 (a.a. 2016/17)
Internazionalizzazione	D.1	Internazionalizzare la didattica	D.1.5	Elaborazione di progettidi cooperazione con Paesi esteri anche cofinanziati da Ministeri (MAE, MIUR, ...) al fine di rafforzare la cooperazione internazionale	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Numero di nuovi progetti elaborati		Almeno 4	Almeno 4	Almeno 4
Internazionalizzazione	D.2	Internazionalizzare la ricerca	D.2.1	Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa ed attività di ricerca	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Percentuale di incremento nel numero di accordi interuniversitari internazionali		Almeno il 10%	Almeno il 10%	Almeno il 10%
Internazionalizzazione	D.2	Internazionalizzare la ricerca	D.2.2	Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	Dipartimenti; Attività di ricerca	Incremento del numero di convenzioni stipulate con atenei stranieri		Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Servizi agli utenti	E.1	Migliorare i servizi agli utenti	E.1.1	Sistemi collaborativi virtuali	Servizi e logistica; Informatizzazione	Percentuale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario in grado di fruire spazi di lavoro virtuali condivisi		Almeno il 50%	Almeno il 50%	Almeno il 70%
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.1	Verbalizzazione elettronica degli esami tramite firma digitale	Servizi e logistica; Informatizzazione; Dipartimenti; Segreterie studenti	Numero dei corsi di studio che utilizzano la verbalizzazione elettronica		Almeno 70%	Almeno 75%	Almeno 80%
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.2	Dematerializzazione dei servizi di segreteria	Servizi e logistica; Informatizzazione; Dipartimenti; Segreterie studenti	Numero dei nuovi servizi dematerializzati		Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.3	Fascicolo elettronico dello studente	Servizi e logistica; Informatizzazione; Dipartimenti; Segreterie studenti	Tempistica predisposizione Piano e adozione delle relative azioni		Predisposizione di un piano per la realizzazione del fascicolo elettronico dello studente	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.4	Dematerializzazione delle procedure di servizio	Direzione Generale; Servizi e logistica; Informatizzazione; Dipartimenti; Gestione risorse umane; Segreterie studenti	Numero dei nuovi servizi dematerializzati		Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.5	Procedura per la gestione delle presenze del personale amministrativo	Gestione risorse umane; Informatizzazione	Percentuale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che lavora delle strutture periferiche/ Dipartimenti/ centri che utilizza la nuova procedura		Almeno il 50%	Almeno il 60%	Almeno il 70%
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.6	Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca ed alle convenzioni	Attività di ricerca	Completamento della dematerializzazione		Popolazione delle banche dati con il pregresso relativamente al triennio 2012/2014	Popolazione delle banche dati con il pregresso relativamente all'anno 2010	Popolazione delle banche dati con il pregresso relativamente all'anno 2011

	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Codice obiettivo operativo	Obiettivi operativi	Principali Strutture Responsabili	Indicatori	Valore Attuale (colonna opzionale)	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.7	Realizzazione della sezione WEB convenzioni sottoscritte dall'Università	Attività di ricerca	Grado di completamento della sezione WEB convenzioni		Progettazione, realizzazione e messa in servizio della sezione WEB convenzioni	Manutenzione e monitoraggio del funzionamento della sezione WEB convenzioni	Manutenzione e modifiche migliorative alla sezione WEB convenzioni
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.8	Utilizzo del software CSA	Gestione risorse umane; Informatizzazione	Grado di completamento del processo di informatizzazione per la gestione giuridica delle carriere del personale		Sperimentazione e messa in produzione con i dati correnti. Pianificazione ed inserimento di almeno il 20% dello storico.	Inserimento di almeno il 30% dello storico.	Inserimento di almeno il 40% dello storico.
Servizi agli utenti	E.2	Dematerializzare, standardizzare e semplificare i processi	E.2.9	Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo	Direzione Generale; Informatizzazione	Grado di completamento del processo di informatizzazione		Realizzazione di un cruscotto informativo per il monitoraggio delle attività contabili	Sperimentazione del cruscotto informativo	Messa in produzione del cruscotto informativo
Servizi agli utenti	E.3	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	E.3.1	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione	Tutte le strutture	Realizzazione di azioni/eventi finalizzati alla diffusione della cultura della prevenzione della corruzione		Almeno 3 azioni/eventi	Almeno 5 azioni/eventi	Almeno 5 azioni/eventi
Servizi agli utenti	E.3	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	E.3.2	Adempimenti in ordine alla pubblicazione dei dati e dei documenti secondo quanto disposto dal Programma triennale della trasparenza e dell'integrità	Tutte le strutture	Tempistività e completezza nella comunicazione dei dati al Responsabile della trasparenza		Rispetto delle scadenze previste dalla normativa	Rispetto delle scadenze previste dalla normativa	Rispetto delle scadenze previste dalla normativa
Servizi agli utenti	E.4	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	E.4.1	Riduzione della spesa	Direzione generale; Servizi e logistica; Informatizzazione	Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa		Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Servizi agli utenti	E.5	Razionalizzare gli spazi	E.5.1	Predisposizione di un piano per la razionalizzazione degli spazi	Servizi e logistica; Informatizzazione	Tempistica predisposizione piano e adozione delle relative azioni		Predisposizione di un piano per la razionalizzazione degli spazi	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano
Servizi agli utenti	E.6	Mantenere struttura attività ordinaria	E.6.1	Protocollo postale in entrata	Direzione amministrativa; Servizi e logistica	Tempo di protocollazione	Di norma entro un giorno lavorativo dal ricevimento, salvo casi eccezionali	Un giorno lavorativo	Un giorno lavorativo	Un giorno lavorativo
Servizi agli utenti	E.6	Mantenere struttura attività ordinaria	E.6.2	Fornitura dati per compilazione basi dati ministeriali e aggiornamento basi dati dell'Ateneo	Tutte le strutture	Tempo di aggiornamento basi dati		Rispetto delle scadenze ministeriali	Rispetto delle scadenze ministeriali	Rispetto delle scadenze ministeriali
Servizi agli utenti	E.6	Mantenere struttura attività ordinaria	E.6.3	Verbalizzazione ed eventuale pubblicazione sul sito delle sedute degli Organi	Tutte le strutture	Tempo di verbalizzazione ed eventuale pubblicazione sul sito	Di norma entro un mese	Entro un mese	Entro un mese	Entro un mese

## 8.2 Scheda obiettivi ai dirigenti

Nominativo: **Nicolai Ernesto**

Qualifica: **Dirigente II Fascia**

Incarico ricoperto: **Direttore Generale**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Target assegnato 2014</b>	<b>Peso</b>
<b>1. Riduzione della Spesa</b>	Individuazione e ottimizzazione degli interventi di contenimento della spesa tenendo conto delle attuali restrizioni finanziarie e della normativa che prevede una sensibile riduzione del finanziamento alle università.	Realizzazione di almeno 5 iniziative volte a ridurre la spesa	40
<b>2. Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo</b>	Introduzione di un sistema di Controllo di Gestione per la parte contabile sulle procedure adottate	Realizzazione di un cruscotto informativo per il monitoraggio delle attività contabili	20
<b>3. Dematerializzazione delle procedure di servizio</b>	Dematerializzazione delle procedure di servizio agli studenti ed al personale d'ateneo	Numero dei nuovi servizi dematerializzati maggiore o uguale	10

Nominativo: **Quattrociocche Silvia**

Qualifica: **Dirigente II Fascia**

Incarico ricoperto: **Vice Direttore Generale per l'area giuridica e programmazione - Responsabile Divisione I "Affari generali, gestione risorse umane, formazione, affari generali studenti, URP"**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Target assegnato 2014</b>	<b>Peso</b>
<b>1.</b> Procedura per la gestione delle presenze del personale amministrativo	Introduzione della nuova procedura per la gestione delle presenze del personale TAB	Copertura del personale che lavora almeno nel 50% delle strutture periferiche/ Dipartimenti/ centri	10
<b>2.</b> Adozione ed esecuzione del piano triennale per la trasparenza	Adeguamento del piano triennale della trasparenza alle nuove direttive del D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33 ed adozione	Realizzazione di almeno 3 eventi e/o progetti che coinvolgano il maggior numero di stakeholder	40
<b>3.</b> Utilizzo del software CSA	Introduzione del software CSA per la gestione giuridica delle carriere del personale docente, ricercatore e TAB al fine di ottimizzare la condivisione delle informazioni e la velocità di analisi dei dati.	Sperimentazione, messa a in produzione con i dati correnti. Pianificazione ed inserimento di almeno il 20% dello storico.	20

Nominativo: **Di Giorgio Giorgio**

Qualifica: **Dirigente II Fascia**

Incarico ricoperto: **Vice Direttore Generale per l'area economica e logistica- Responsabile Divisione IV "Servizi e Logistica"**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Target assegnato 2014</b>	<b>Peso</b>
<b>1.</b> Dematerializzazione dei servizi di segreteria	Dematerializzazione dei servizi di segreteria	Numero dei nuovi servizi dematerializzati maggiore o uguale a 5	20
<b>2.</b> Verbalizzazione elettronica degli esami tramite firma digitale	Verbalizzazione elettronica degli esami tramite firma digitale	Estensione dell'utilizzo della verbalizzazione elettronica al 70% i corsi di studio	30
<b>3.</b> Sistemi collaborativi virtuali	Introduzione di nuovi sistemi collaborativi di condivisione e di comunicazione web per il personale docente e non.	Disponibilità e fruizione per almeno il 50% del personale TAB di spazi di lavoro virtuali condivisi (es. office 365, skydrive, agende, rubriche)	10
<b>4.</b> Dotazione sistemi e apparecchiature tecnologiche per la didattica	Ampliamento della rete di Ateneo funzionale allo sviluppo dei servizi proposti nell'ambito degli interventi finanziati dalla Fondazione Roma finalizzati all'acquisizione di apparecchiature tecnologiche esclusivamente riservate alla didattica	Rinnovo di almeno il 70% della apparecchiature esistenti al 31/12/2013 dedicate alla didattica	10

Nominativo: **Musanti Adriani Isa Giovanna**

Qualifica: **Dirigente II Fascia**

Incarico ricoperto: **Responsabile Divisione V "Attività di Ricerca"**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Target assegnato 2014</b>	<b>Peso</b>
<b>1.</b> Realizzazione della sezione WEB convenzioni sottoscritte dall'Università	Realizzazione della sezione WEB convenzioni sottoscritte dall'Università per esigenze didattico	Progettazione, realizzazione e messa in servizio della sezione WEB convenzioni	30
<b>2.</b> Dematerializzazione dei documenti	Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca, ed alle convenzioni	Popolazione delle banche dati con il pregresso relativamente al triennio 2012/2014	20
<b>3.</b> Monitoraggio attività Ufficio Stage	Realizzazione di una scheda di Monitoraggio per la valutazione del gradimento da parte del tirocinante, sia verso l'Azienda ospitante che verso i servizi forniti dall'Ufficio Stage	Progettazione, realizzazione e messa in servizio della Scheda di monitoraggio	20

Nominativo: **Tesoro Marina**

Qualifica: **Dirigente II Fascia a tempo determinato**

Incarico ricoperto: **Ufficio Speciale per le Relazioni Internazionali**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Target assegnato 2014</b>	<b>Peso</b>
<b>1.</b> Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa ed attività di ricerca per a.a.	Stipulare nuove convenzioni con atenei stranieri	Aumentare almeno di 5 il numero di convenzioni stipulate con atenei stranieri rispetto al numero di convenzioni esistenti	40
<b>2.</b> Incremento degli studenti stranieri italiani in mobilità	Individuazione e promozione di azioni volte al miglioramento delle procedure di accesso alla mobilità studentesca in uscita allo scopo di incrementare il rapporto tra studenti in mobilità in uscita su studenti iscritti regolari per a.a. 2012/2013 rispetto a.a. 2011/2012	Un incremento della mobilità in uscita pari ad almeno il 5%	20
<b>3.</b> Elaborazione di progetti di cooperazione con Paesi Esteri anche cofinanziati da Ministeri (MAE, MIUR,...) al fine di rafforzare la cooperazione internazionale	Predisposizione, organizzazione e gestione amministrativo-contabile di progetti anche cofinanziati dai Ministeri dell'Università e degli Esteri, anche in partenariato con altre Istituzioni pubbliche e private (CSM, altre Università italiane, ecc..). Finalità di tali progetti è l'alta formazione di professionisti dei Paesi beneficiari, in particolar modo in ambito giuridico-legale.	Elaborazione di almeno 4 progetti	10

### 8.3 Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La scheda sintetizza i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane. Essa si compone di tre parti. Nella prima tabella si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi a tutto il personale, nella seconda tabella si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo ed infine nella terza tabella si rilevano gli indicatori di genere. Tutti gli indicatori riportati sono riferiti al totale del personale docente, dirigente e tecnico amministrativo e bibliotecario

<b>Indicatori</b>	<b>Valori</b>
Età media del personale (anni)	<b>49</b>
Età media dei dirigenti (anni)	<b>58</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>72,14%</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100%</b>
Costi di formazione del personale TAB	<b>€ 27'450</b>
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>10,40</b>

**Tabella 1:** Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

<b>Indicatori</b>	<b>Valori</b>
Giorni assenza medi per malattia	<b>4,74</b>
Tasso di richieste di trasferimento del personale tecnico amministrativo a tempo ind. – 2013	<b>1 %</b>
Tasso di infortuni del personale tecnico amministrativo a tempo ind. – 2013	<b>1,02%</b>
Tasso di infortuni del personale docente a tempo ind. – 2013	<b>0.66%</b>
Stipendio medio percepito dal personale tecnico amministrativo a tempo ind.	<b>€ 27'952</b>

**Tabella 2:** Analisi Benessere organizzativo

<b>Indicatori</b>	<b>Valori</b>
% di dirigenti donne	<b>60%</b>
% di personale tecnico amministrativo donna in servizio a tempo indeterminato	<b>60,38%</b>
% di personale docente donna in servizio a tempo indeterminato	<b>32.88%</b>
Età media del personale femminile (personale non dirigente)	<b>48</b>
Età media del personale femminile (dirigente)	<b>58</b>
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	<b>40%</b>
% di donne assunte a tempo determinato	<b>49%</b>

**Tabella 3:** Analisi di genere