

TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Tor Vergata Facoltà di Medicina e Chirurgia

2020



PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La normativa, riguardante la Pubblica Amministrazione in generale ed il sistema universitario in particolare, contiene principi di trasparenza e prevenzione della corruzione, accountability, illustrazione e misurazione dei risultati conseguiti, coinvolgimento degli stakeholder. Il D.Lgs. n. 33/2013 ha posto una forte enfasi sulla trasparenza e sugli obblighi di comunicazione che le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad adempiere. La rappresentazione dei risultati conseguiti, del resto, era già prevista e ben delineata in due interventi normativi che, integrati tra loro, danno origine ai contenuti del presente documento. Dapprima la L. n. 1/2009, dedicata al sistema universitario, ha previsto la pubblicazione di una Relazione destinata all'illustrazione dei risultati ottenuti dagli Atenei in termini di formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e capacità di attrazione di risorse. Intenzione evidente di tale norma è garantire con una maggiore trasparenza la comunicazione dei risultati raggiunti e delle azioni intraprese, mediante la diffusione e la condivisione delle informazioni riguardanti le principali finalità delle istituzioni universitarie. Il D.Lgs. 150/2009, allo stesso tempo, ha posto al centro dell'azione amministrativa il principio della misurazione e valutazione della Performance organizzativa ed individuale, mediante un'esposizione dei risultati ottenuti (e misurati) dall'amministrazione nel corso del precedente anno. Mentre la previsione contenuta nell'articolo 3 quater della L. n. 1/2009 suggerisce la necessità di rappresentare, ancorché sinteticamente, i risultati delle attività primarie dell'Ateneo (ricerca, didattica e trasferimento tecnologico), quella di cui al D.Lgs. 150/2009 richiede di illustrare i risultati raggiunti nel più specifico ambito delle Performance organizzative e individuali. La normativa delinea, quindi, un quadro complesso e cogente di rappresentazione di dati, risultati e valutazioni che hanno, quale finalità principale, la trasparenza e l'accountability delle Amministrazioni. I meccanismi di pianificazione, rendicontazione e valutazione dei risultati ottenuti dalle Pubbliche Amministrazioni sono stati recentemente modificati dal D.Lgs. 74/2017, che interviene sulle tempistiche di pubblicazione, sui soggetti titolari delle funzioni di validazione e sui contenuti della Relazione Unica di Ateneo.

Il d.lgs. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha introdotto delle innovazioni incidendo anche sulla disciplina relativa alla predisposizione, approvazione e validazione della Relazione annuale sulla performance. In questa sede, si intendono, quindi, delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente ai contenuti e alle modalità di redazione e approvazione della Relazione.

Le linee guida della Funzione Pubblica del novembre 2018, forniscono indicazioni in merito alle modalità di redazione della Relazione annuale sulla performance (nel seguito Relazione) da parte delle amministrazioni e alle modalità di validazione della stessa da parte degli Organismi Indipendenti di Valutazione (nel seguito OIV). Coerentemente alla scelta di rilascio modulare operata con le LG 1/2017 e LG 2/2017; si sottolinea che queste linee guida si rivolgono ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della performance assume in tali organizzazioni, fermo restando che gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di predisposizione e validazione delle rispettive Relazioni. Tali indicazioni sono interamente applicabili solo a partire dalle Relazioni annuali sulla performance relative all'annualità 2018, che dovranno essere adottate, validate e pubblicate entro il 30 giugno 2019: tali Relazioni, infatti, saranno le prime ad avere come riferimento, un Piano della performance redatto ai sensi del vigente testo del d.lgs. 150/2009 e delle LG 1/2017.

La Relazione annuale sulla performance persegue le seguenti finalità:

- *La Relazione è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance. In questo senso, l'anticipazione dei termini per la predisposizione del documento è particolarmente utile a favorire una maggiore efficacia dell'attività di programmazione in quanto una bozza della Relazione potrebbe essere già disponibile prima dell'approvazione del nuovo Piano della performance (prevista entro il 31 gennaio);*

- *La Relazione è uno strumento di accountability attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione devono essere privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.*

Per quanto concerne la tempistica di adozione della Relazione, si sottolinea che a seguito della modifica all'articolo 10 del d.lgs. n. 150/2009 operata dal d.lgs. 74/2017 entro il 30 giugno di ogni anno le amministrazioni pubblicano, sul proprio sito istituzionale e sul Portale della performance, la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Devono, quindi, intendersi definitivamente superate le disposizioni di cui alla delibera CiVIT n. 6 del 2012 che aveva fissato al 15 settembre il termine ultimo per la trasmissione della Relazione validata. Tale aspetto è stato ribadito anche dalla nota circolare dell'Ufficio per la valutazione della performance del 29 marzo 2018. Per garantire il rispetto della nuova scadenza, le amministrazioni devono, pertanto, ridefinire la tempistica dell'intero processo di redazione della Relazione, anche procedendo all'aggiornamento del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (nel seguito SMVP) laddove necessario.

Affinché la tempistica definita nel Sistema sia tale da consentire a tutti i soggetti coinvolti di espletare al meglio il proprio ruolo, è utile ricordare che il processo che termina con la pubblicazione entro il 30 giugno della Relazione validata, vede coinvolti:

- *L'amministrazione, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti;*
- *L'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per le quali l'OIV ha*

ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009;

- *l'OIV, che misura e valuta la performance organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.*

La presente Relazione riporta i risultati conseguiti dall'Università di Roma "Tor Vergata" nel corso del 2019 in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione di quanto fatto nel corso dell'anno.

La relazione riporta gli esiti dell'operato del personale tecnico-amministrativo contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando il grado di sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa.

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance è articolato nelle seguenti fasi:

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. Misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale;
5. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate, le Amministrazioni Pubbliche sono tenute a dare piena attuazione al ciclo di gestione della Performance,

prevedendo la redazione di specifici documenti, tra cui si citano in particolare:

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intendono adottare - come definito nell’art.7. Il documento è aggiornato in occasione della revisione del sistema.
- Il “Piano della Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire - come definito nell’art.10. Il documento è adottato con cadenza annuale.
- La “Relazione sulla Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti - come definito nell’art.10. Il documento è aggiornato con cadenza annuale.
- Il “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopra indicati) circa il funzionamento dell’ente ed i risultati raggiunti. Il documento è adottato con cadenza annuale.

La Relazione annuale sulla performance persegue le seguenti finalità:

- La Relazione è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l’amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell’anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance. In questo senso, l’anticipazione dei termini per la predisposizione del documento è particolarmente utile a favorire una maggiore efficacia dell’attività di programmazione in quanto una bozza della Relazione potrebbe essere già disponibile prima dell’approvazione

del nuovo Piano della performance (prevista entro il 31 gennaio).

Sommario

1	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	2
1.1	DEFINIZIONE DI VISION E MISSION	2
2	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	3
2.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	4
2.2	Il contesto interno di riferimento	5
2.3	RAPPRESENTAZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE STRATEGICA ESISTENTE (AS-IS)	5
2.3.1	L'amministrazione in cifre	7
2.3.2	Performance aggiornato con Piano integrato 2019-2021.....	9
2.3.3	Andamento economico dell'esercizio e struttura patrimoniale dell'Ateneo.....	10
2.4	Il contesto esterno di riferimento	27
2.4.1	Analisi PESTLE	28
2.4.2	Posizionamento nei principali Ranking Internazionali	29
2.4.3	Analisi della produzione scientifica con SCIVAL (ELSEVIER)	33
3	OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	37
3.1	Definizione degli obiettivi	37
3.2	Obiettivi strategici e operativi.....	39
3.3	Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della Performance	39
3.1	Analisi SWOT - minacce e le opportunità	47
3.2	Piani Operativi	48
3.3	Balance Score – Card d'Ateneo	54
3.4	I risultati raggiunti	57
3.4.1	Analisi Performance	57
3.4.2	Performance delle Aree e Obiettivi Strategici.....	57
3.4.3	Performance Obiettivi Operativi	59
3.4.4	Obiettivi individuali	59
3.5	PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	63
4	CONCLUSIONI	91
4.1	Punti di forza	91
4.2	Punti di debolezza	92
4.3	Azioni di miglioramento attuate nel 2019.....	92
	Allegato A Risultati totali 2019	94
	Allegato B. Peso Obiettivi Dirigenziali 2018.....	152
	Allegato C. Obiettivi Dirigenziali 2019.....	161

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI

La sezione si sviluppa in tre paragrafi volti a descrivere:

- Definizione di Vision e Mission;
- Descrizione del contesto di riferimento:
 - Interno
 - Esterno
- I risultati raggiunti;
 - Rank e risultati della Performance di Ateneo
- Analisi Swot: criticità e opportunità.

1.1 DEFINIZIONE DI VISION E MISSION

La **Vision** 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 **Mission**, strettamente correlata alla Vision, traduce in concetti pratici e identifica il modo più opportuno per realizzarli.



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;

Affronta 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;

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

Il Magnifico Rettore Prof. Orazio Schillaci



Il Magnifico Rettore, Prof. Orazio Schillaci



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.

2 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Nella sezione è descritto il processo seguito dall'Amministrazione per la redazione della Relazione, indicando le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità, ed evidenziando i punti di forza e di debolezza del ciclo della Performance.

La Relazione sulla Performance dell'anno 2019 costituisce il documento consuntivo a fronte degli obiettivi strategici stabiliti nel Piano Integrato 2019-2021 (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29/01/2019). Gli "Obiettivi 2019" assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori sono stati inseriti nel Piano della Performance come previsto dall'art.10 comma 1 lettera a) del D.Lgs n.150/2009 ed esplicitato dalla delibera CiVIT n. 6/2013.

La presente Relazione ha richiesto il contributo di tutte le strutture dell'Ateneo che sono state coinvolte nel processo di acquisizione dei dati. In particolare, le principali fonti di dati e informazioni utilizzate sono le seguenti:

- Piano Integrato 2019-2021;
- Documenti finanziari forniti dalla ripartizione "Ragioneria - Coordinamento contabile Dipartimenti";
- Dati delle banche dati DALIA, PROPER, FFO, SICO.
- Osservazioni della visita CEV
- Osservazioni Delegato alla Didattica di Ateneo
- Documenti di Programmazione Triennale

2.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

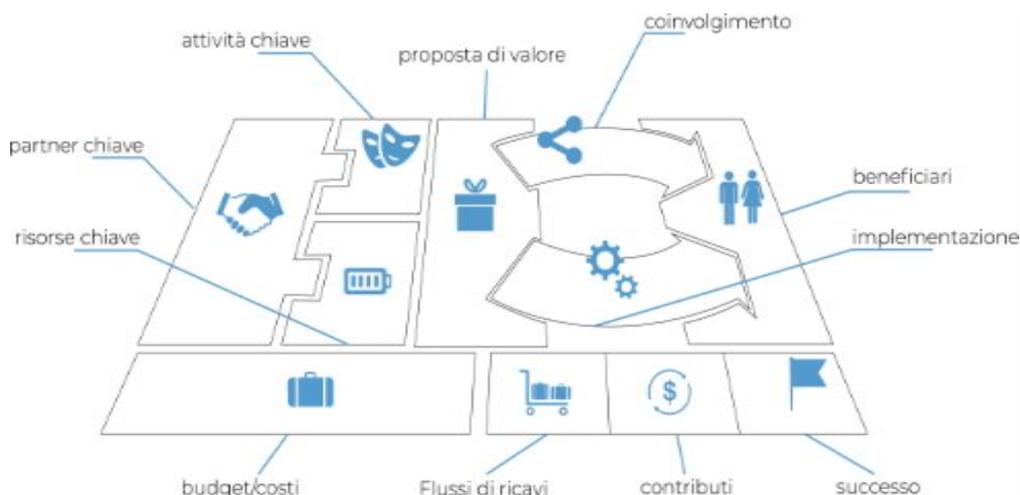
Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della Relazione, specificando i tempi ed i soggetti coinvolti. Normalmente l'arco temporale va da febbraio (F) a giugno (G) con la presentazione entro il 30 giugno al CdA previa approvazione vincolante del Nucleo di Valutazione. A seguito dell'Emergenza Sanitaria da Covid-19, il processo di redazione della Relazione della Performance ha subito un ritardo, non imputabile ai soggetti coinvolti ma all'emergenza sanitaria in atto. L'arco temporale per i processi relativi alla Relazione della Performance è stato definito straordinariamente da Giugno 2020 a Novembre 2020.

FASI DEL PROCESSO			2019					
	Attività	Soggetti Coinvolti	G	L	A	S	O	N
1	Raccolta dati	Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
2	Analisi dati	Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
3	Redazione della Relazione	Ufficio Pianificazione Strategica						
4	Presentazione al Rettore e al Direttore Generale	Rettore, Direttore Generale, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
5	Presentazione agli Organi di Governo	Rettore, Direttore Generale, Organi di Governo, Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
6	Invio al Nucleo di valutazione per la validazione	Direttore Generale, Uffici						

2.2 Il contesto interno di riferimento

Nel paragrafo seguente vengono sintetizzate le informazioni relative al contesto interno dell'Ateneo.

2.3 RAPPRESENTAZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE STRATEGICA ESISTENTE (AS-IS)



Analizzare la situazione attuale (AS-IS) dell'Ateneo è il punto di partenza per raccogliere elementi utili a definire la strategia complessiva. Di fatti, prima di programmare cambiamenti è necessario conoscere lo stato presente di processi e attività per poter poi evidenziare le aree di miglioramento.

Partner chiave: Regione Lazio, MIUR, YERUN (IUFE), VIU, UNICA, RETE PARTNER ERASMUS, CAMPUS X, RUS

Attività chiave: Costruzione di una offerta formativa di qualità, che pone attenzione anche ai percorsi di sviluppo professionale; Razionalizzazione dei corsi e contenimento dei costi; Efficienza nella gestione amministrativa.

Risorse chiave: Patrimonio derivante da donazioni; Personale Docente e Amministrativo; Sede dell'Università.

Proposte di valore: La sostenibilità al centro della identità istituzionale; Alta qualità della formazione universitaria ad un costo contenuto; Servizi agli studenti accessibili, coordinati e performanti.

Canali: Focus primario sui mezzi di stampa; Ufficio centralizzato per rispondere alle esigenze degli studenti; Banner con temi legati alla missione.

Struttura dei costi:

Costi fissi→ spese per il personale amministrativo; spese per il personale docente; spese sostegno agli studenti; spese per servizi gestionali (compresa la manutenzione)

Costi variabili→ spese adeguamento e ampliamento delle strutture ; spese per variazioni personale amm./docente; costi per trasferimento ai partner della ricerca; spese di marketing

Flussi di ricavi: Tasse di iscrizione; Canone d'uso per l'utilizzo delle residenze; FFO; Finanziamento esterno dei progetti di ricerca; Altri contributi

Relazioni con gli utenti: Assistenza personale presenza di un addetto ai rapporti con gli studenti che diventa il loro supporto nel momento in cui si richiede aiuto; Co-creazione con la istituzione di una sezione trasversale di docenti, personale e studenti in un processo collaborativo per rivedere la definizione della Mission dell'Ateneo

Segmenti di Studenti: Studenti universitari con il bisogno di pianificare la propria istruzione in vista di future carriere; Studenti interessati ad ottenere qualità formativa a costi contenuti; Studenti con esigenze di un'offerta di servizi facilmente accessibile ed informazioni esaustive.

2.3.1 L'amministrazione in cifre

A seguire vengono sintetizzate le principali informazioni per gli stakeholder riguardo i numeri dell'Ateneo.

OFFERTA FORMATIVA



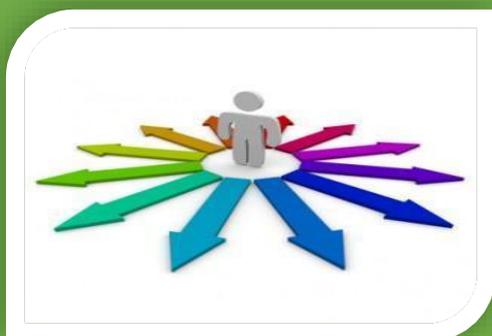
112	<i>Corsi di Laurea</i>
47	<i>Scuole di Specializzazione</i>
34500	<i>Studenti</i>
31	<i>Corsi di Dottorato</i>
140	<i>Master e Corsi di Perfezionamento</i>
8800	<i>Nuovi ingressi all'anno</i>

DIDATTICA



29257	<i>Studenti iscritti ai corsi di Laurea, Magistrale e Magistrale Ciclo Unico</i>
8800	<i>Studenti Immatricolati</i>
6165	<i>Laureati</i>

SERVIZI AGLI STUDENTI



350	<i>Aule per la didattica</i>
29	<i>Laboratori Informatici</i>
865	<i>Postazioni PC</i>
6	<i>Biblioteche</i>
170000	<i>Risorse Bibliografiche digitali</i>



RICERCA		
	389	<i>N° Progetti Presentati</i>
	163	<i>N° Progetti Approvati</i>
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
	666	<i>Studenti in uscita</i>
	435	<i>Studenti in entrata</i>
	16	<i>Corsi di Studio Doppia Laurea / Doppio Titolo / Titolo Congiunto / Double Degree</i>
PERSONALE		
	739	<i>Professori</i>
	544	<i>Ricercatori</i>
	755	<i>Professori a Contratto</i>
	46	<i>Visiting Professor</i>
	13	<i>Coll. Esperti Linguistici (CEL)</i>
	5	<i>4 Dirigente + 1 Direttore</i>
	961	<i>Tecnici-amministrativi-Bibliotecari</i>
36	<i>TAB a tempo Determinato</i>	

2.3.2 Performance aggiornato con Piano integrato 2019-2021

L'albero della Performance è una mappa logica che, a partire dal mandato istituzionale, si declina in tre livelli:

- a) Aree strategiche;
- b) Obiettivi strategici;
- c) Obiettivi operativi.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	CODICE OBIETTIVO STRATEGICO	Peso relativo (%) obiettivo strategico	n. Obiettivi Operativi
Ricerca	20	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	65	9
		Internazionalizzare la ricerca	R.2	35	2
Didattica	20	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa e migliorare gli sbocchi occupazionali	D.1	30	2
		Favorire i processi di apprendimento	D.2	30	3
		Internazionalizzare la didattica	D.3	40	2
Terza Missione	15	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	TM.1	30	1
		Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	TM.2	70	3
Servizi agli Utenti	25	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	100	5
Organizzazione e ambiente di lavoro	15	Migliorare l'efficienza delle spese	O.1	50	7
		Servizi ai dipendenti e Welfare aziendale	O.2	25	8
		Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	O.3	25	4
Obiettivi Dirigenziali	5	Performance Dirigenziale	OD.1	100	1

2.3.3 Andamento economico dell'esercizio e struttura patrimoniale dell'Ateneo

2.3.3.1 *Predisposizione e diffusione del Manuale contabile dell'Ateneo*

Il «Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità», emanato con Decreto Rettorale del 10 gennaio 2017, prevede al Capo I, articolo 1, punto 3 la predisposizione da parte del Direttore Generale e l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del [Manuale di contabilità](#).

Il Manuale di contabilità è stato adottato, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 7 maggio 2019, oltre che in attuazione del succitato Regolamento, nel rispetto della Legge n. 196 del 31 dicembre 2009 e della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010 di riforma degli atenei, il cui art. 5 introduce rilevanti modifiche al sistema contabile delle università, definendo il passaggio dalla contabilità finanziaria pubblica alla contabilità economico-patrimoniale e analitica, nonché dell'ulteriore normativa in tema di principi contabili e schemi di bilancio per le università.

Il Manuale di contabilità, in conformità con la normativa di riferimento sopra richiamata, definisce:

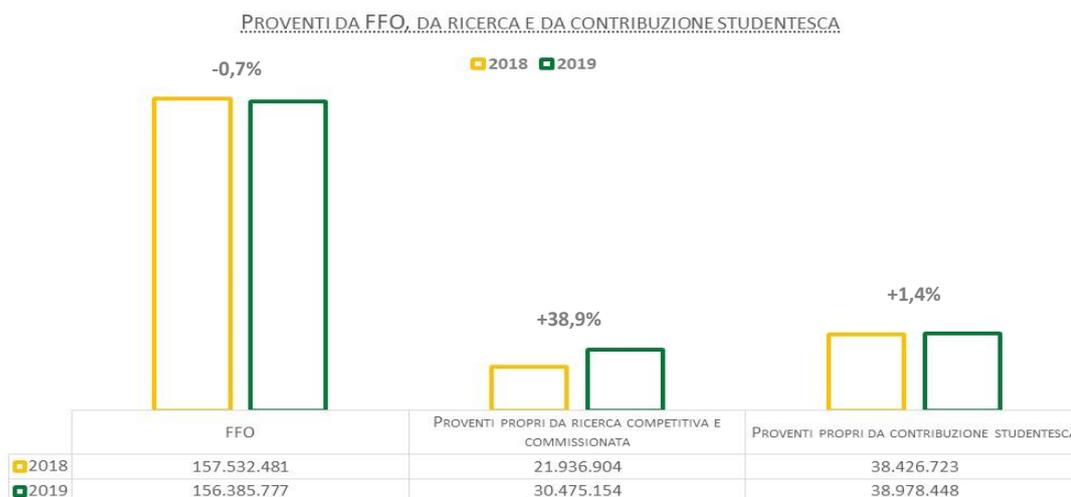
- la struttura del piano dei conti, in coerenza con gli schemi ministeriali di cui al Decreto Ministeriale del 14 gennaio 2014, n. 19 e con gli schemi di cui al Decreto Interministeriale del 10 dicembre 2015, n. 925, «Schemi di budget economico e degli investimenti»;
- i principi contabili nonché le procedure interne cui fare riferimento nelle registrazioni in contabilità generale e contabilità analitica;
- gli schemi e le modalità per la rendicontazione periodica e la programmazione, in coerenza con il Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.

L'obiettivo primario del Manuale è definire e diffondere l'applicazione di criteri uniformi nell'ambito della struttura amministrativa dell'Ateneo in relazione all'individuazione, rilevazione e misurazione degli eventi dell'organizzazione che hanno riflessi sulle rilevanze contabili.

Il Manuale, approvato dal CdA, è stato caricato in versione web sul [portale d'Ateneo dedicato alla contabilità economico-patrimoniale](#) ed è stato diffuso sia tramite i canali istituzionali (portale MIUR, amministrazione trasparente ecc.), sia attraverso l'invio di newsletter al personale interessato, per massimizzarne la pervasività e l'utilità pratica.

2.3.3.2 *Andamento e natura dei proventi*

Il grafico che segue illustra l'andamento dei proventi da FFO, dei proventi da contribuzione degli studenti e dei proventi propri da ricerca (competitiva e commissionata) a confronto con i medesimi dati riferiti all'esercizio 2018.



Proventi da F.F.O.

Il Fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO), istituito nello stato di previsione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (ora Ministero dell'Università e della Ricerca) dall'art. 5, co. 1, lett. a), della L. 537/1993, è relativo alla quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università, comprese le spese per il personale docente, ricercatore e tecnico, amministrativo e bibliotecario, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica (ad eccezione della quota destinata ai progetti di ricerca di interesse nazionale) e della spesa per le attività sportive universitarie. Complessivamente, il Fondo di finanziamento ordinario MIUR 2019 si attesta a circa 7,4 miliardi di Euro (D.M. 738 dell'8 agosto 2019). In particolare:

- quota base, in proporzione al "peso" di ogni università, per 4.301 milioni di Euro, pari a circa 58% del totale;
- quota premiale da assegnare agli atenei per il 60% in base ai risultati conseguiti nella VQR 2011-2014, per il 20% in base alla valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2016-2018, sempre utilizzando i dati relativi alla VQR 2011-2014, e per il restante 20% in base ai risultati relativi alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei, per 1.785 milioni di Euro, pari a circa il 26% del totale;
- interventi previsti da disposizioni legislative per 737 milioni di Euro;
- interventi a favore degli studenti per 347,5 milioni di Euro;
- quota perequativa, pari a circa il 2,8% del totale, per 175 milioni di Euro;
- incentivi per chiamate dirette ai sensi della L. 230/2005 e di docenti esterni

- all'ateneo per 17 milioni di Euro destinati al cofinanziamento al 50% di interventi di assunzione di professori e chiamata diretta di professori e ricercatori;
- ▣ programma per giovani ricercatori “Rita Levi Montalcini” per 5,5 milioni di Euro;
 - ▣ altri interventi per 67 milioni di Euro.

La tabella che segue mostra la composizione dell'FFO per il nostro Ateneo nel 2019, a confronto con l'esercizio precedente.

	2019 D.M. 738/2019	2018 D.M. 587/2018
INTERVENTI QUOTA BASE	90.287.645	95.473.874
ASSEGNAZIONE QUOTA PREMIALE	41.575.716	39.437.469
PEREQUATIVO	4.030.969	2.621.920
UNA TANTUM	76.034	36.499
FFO STRUTTURALE	135.970.364	137.569.762
<i>TAGLIO EDILIZIA</i>	-	-
FFO NETTO	135.970.364	137.569.762
NO TAX AREA	2.095.971	2.272.658
DIVERSAMENTE ABILI	-	182.865
PIANO STRAORDINARIO I FASCIA	231.717	231.717
PIANO STRAORDINARIO RICERCATORI	1.231.763	1.231.763
PIANO STRAORDINARIO ASSOCIATI	2.829.657	2.829.657
RECLUTAMENTO RICERCATORI ART 24 C 3 LETT. B) L 240/2010	2.375.060	266.667
BORSE POST LAUREAM	6.609.691	6.249.259
FONDO SOSTEGNO GIOVANI	1.116.586	1.020.540
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	-	991.623
CONSORZI INTERUNIVERSITARI	128.664	130.602
COMMISSIONE PER L'ABILITAZIONE SCIENTIFICA	40.576	30.835
INTEGRAZIONE MATERNITÀ ASSEGNISTI DI RICERCA	61.691	70.096
INCENTIVARE L'ATTIVITÀ BASE DI RICERCA	-	-
DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA	3.213.124	3.213.124
COMPENSAZIONE BLOCCO SCATTI STIPENDIALI 2011-2015	1.122.200	1.402.750
ALTRE ASSEGNAZIONI	21.056.700	20.124.156
ASSEGNAZIONI PER OBBLIGAZIONI ASSUNTE NEI PREGRESSI ESERCIZI	1.500.000	1.500.000
INTERVENTI STRAORDINARI	910.000	150.000
ASSEGNAZIONI STRAORDINARIE	2.410.000	1.650.000
TOTALE	159.437.064	159.343.918

Proventi da ricerca

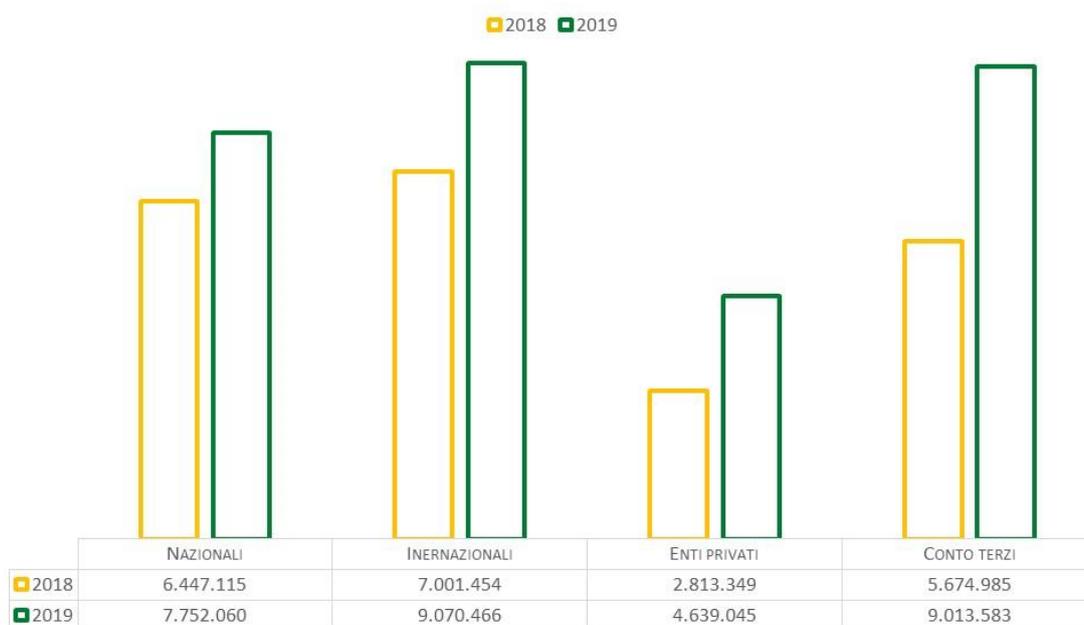
In queste voci sono iscritti tutti i progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore. Tali proventi, maturati per competenza nell'esercizio in esame sulla base dei relativi costi sostenuti, in coerenza con il principio della

“commessa completata” indicato dal MIUR, mostrano un incremento di 8.539 migliaia di Euro rispetto all’esercizio precedente.

I proventi da ricerca competitiva sono generati per il 42% dall’Unione Europea e altri organismi internazionali, per il 36% da enti italiani pubblici (ministeri, enti di ricerca, altri enti pubblici) e per il 22% da enti italiani di diritto privato. L’incremento più significativo è attribuibile ai proventi derivanti da ricerca finanziata da enti privati, che aumentano da 2.813 migliaia di Euro del 2018 a 4.639 migliaia di Euro del 2019 (+65%). Anche i proventi da UE e organismi internazionali incrementano in modo molto significativo, passando dai 7.001 milioni di Euro del 2018 ai 9.070 milioni di Euro del 2019 con un incremento di oltre il 29%. I proventi derivanti dalle commesse commerciali realizzate dai dipartimenti universitari e dai centri di spesa nell’ambito della ricerca scientifica e dei servizi a terzi ammontano a 9.014 migliaia di Euro nel 2019, con un incremento di 3.339 migliaia di Euro rispetto al 2018. Tali commesse sono prestazioni a favore di terzi e consistono in attività di ricerca, di consulenza, di progettazione, di sperimentazione, di verifica tecnica, di cessione di risultati di ricerca, di formazione, di didattica e di servizio svolte da strutture scientifiche, didattiche e amministrative dell’Università, avvalendosi delle proprie competenze e risorse, a condizione di percepire un corrispettivo atto a coprirne i costi.

Proventi da contribuzione studentesca Per quanto riguarda la contribuzione studentesca, si riporta di seguito la composizione della medesima

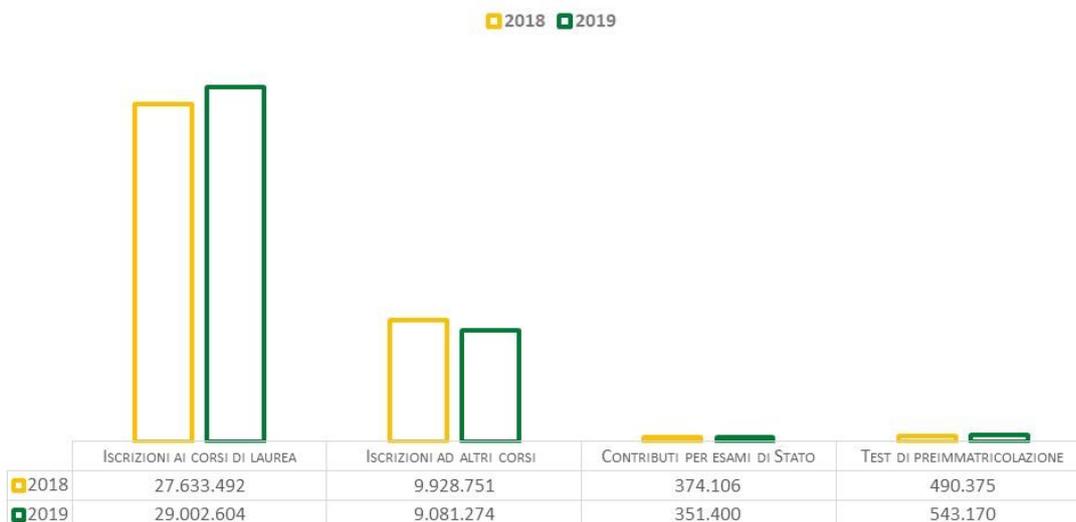
COMPOSIZIONE DEI PROVENTI DA RICERCA



nell’esercizio 2018, a confronto con l’esercizio. Come mostrato dal grafico, si registra un incremento del 5% nei proventi da tasse e contributi per corsi di laurea triennale e laurea magistrale, un decremento (-8,5%) negli altri proventi da formazione e un incremento (3,5%) nella rimanente

contribuzione studentesca (test di pre-immatricolazione e contributi per esami di Stato).

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI PER LA DIDATTICA



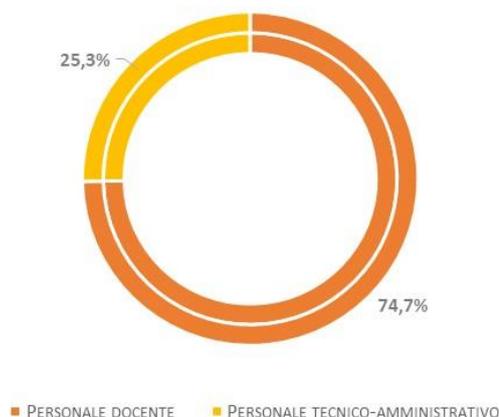
2.3.3.3 *Andamento e natura dei Costi*

Costo del personale

Il costo per le risorse umane rappresenta senza dubbio la posta maggiormente significativa (60,6%) degli oneri operativi del conto economico e si incrementa - come costo totale - del 2,1% rispetto al 2018 anche a seguito dell'entrata in vigore del DPCM 3 settembre 2019 "Adeguamento del trattamento economico del personale non contrattualizzato a decorrere dal 1° gennaio 2018". Il DPCM, sulla base dei dati ISTAT, prevede dal 1° gennaio 2018 un aumento dello 0,11%, cui si aggiunge dal 1° gennaio 2019 un ulteriore 2,28%. Nei mesi di ottobre e novembre l'Ateneo ha pertanto provveduto a riconoscere tali aumenti nelle buste-paga, con relativi arretrati. Nel confrontare il costo 2019 con quello dell'anno precedente, si tenga conto del fatto che la corresponsione degli arretrati non ha comportato un costo dell'esercizio, poiché era stato effettuato un adeguato stanziamento ai fondi oneri nel 2018, in previsione della passività futura.

Il costo del personale docente e ricercatore rappresenta il 74,7% del totale sia nel 2019 che nel 2018, mentre il costo del personale dirigente, tecnico amministrativo e bibliotecario rappresenta il 23,5% del totale. I criteri di distribuzione vigenti prevedono la suddivisione del 70% per il personale docente e del 30% per il personale tecnico amministrativo.

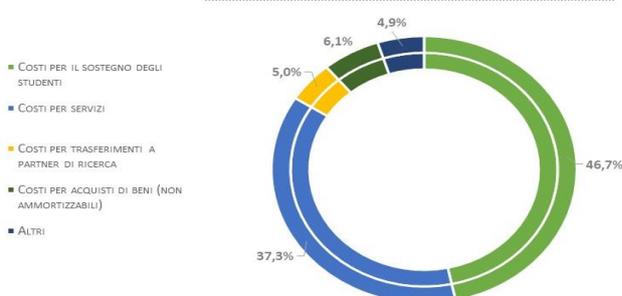
COMPOSIZIONE DEL COSTO DEL PERSONALE NEL 2018 E 2019



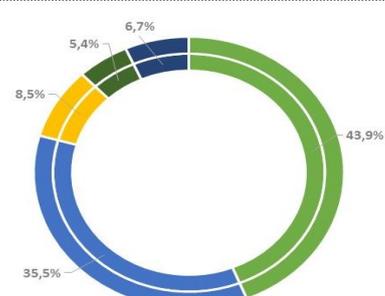
Costi della gestione corrente

Dopo il costo del personale, la seconda maggiore tipologia di costi (29,3% del totale costi operativi sia nel 2019 che nel 2018) è rappresentata dai costi della gestione corrente, dal cui sostenimento dipende il funzionamento delle

COMPOSIZIONE DEI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE 2019



COMPOSIZIONE DEI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE 2018



strutture.

Di questi, come rappresentato nei grafici:

- il 46,7% è costituito da costi sostenuti per l'erogazione di servizi agli studenti (43,9% nel 2018). È interessante notare come ben il 97,1% dei proventi derivanti da tasse e contributi studenteschi dell'anno (si considerano sia la voce A.I.1) del Conto Economico, sia i proventi straordinari derivanti da sopravvenienze attive per incasso tasse relative a periodi amministrativi precedenti) sia distribuito agli studenti stessi tramite l'erogazione di borse di studio, assegni, collaborazioni a tempo parziale, mobilità ed altri servizi (mobilità nel Campus, sostegno agli studenti disabili, attività culturali ecc.). La percentuale di distribuzione agli studenti si incrementa rispetto all'esercizio a confronto (89,3% nel 2017);
- il 37,3% è rappresentato da costi per l'acquisto di servizi e collaborazioni

- tecnico-gestionali (35,5% nel 2018). Tra questi, una percentuale cospicua (31,7% nell'esercizio oggetto di bilancio, 33,8% nell'esercizio precedente) è rappresentata dai costi per la manutenzione di beni sia tangibili (immobili, macchinari, apparecchiature) sia intangibili (software);
- il 5% dei costi per la gestione corrente è rappresentato da costi direttamente connessi all'attività di ricerca svolta in partnership con altre università ed enti di ricerca; nel 2019 il costo per trasferimenti a partner di progetti, coordinati da "Tor Vergata" in qualità di capofila, si decrementa di 2.750 migliaia di Euro;
 - il 6,1% dei costi per la gestione corrente fa riferimento ad acquisto di beni di consumo per laboratori, di materiale bibliografico, di beni e materiali diversi (5,4% nel 2018);
 - il rimanente 4,9% (6,7% nel 2018) è infine imputabile ad altri costi (tra i quali l'organizzazione di convegni e congressi, le quote associative, i compensi per commissioni di concorso e esame di Stato, versamenti allo Stato per vincoli di legge ecc.) ed a costi per il godimento di beni di terzi.

2.3.3.4 Analisi della struttura patrimoniale al 31 dicembre 2019

Lo Stato Patrimoniale dell'Ateneo riclassificato per liquidità decrescente mostra, al 31 dicembre 2019, la seguente composizione, a confronto con l'esercizio precedente.

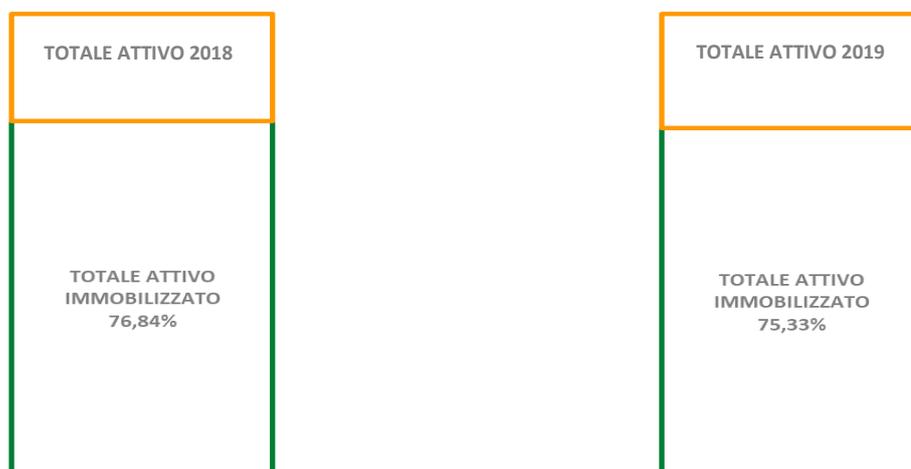
DESCRIZIONE IMPIEGHI	2019	2018	DESCRIZIONE FONTI	2019	2018
ATTIVO CORRENTE	196.372.799	188.374.642	PASSIVO CORRENTE	72.305.029	74.271.958
■ LIQUIDITÀ IMMEDIATE	14.312.803	5.495.706	■ PASSIVITÀ OPERATIVE	66.009.366	59.147.532
■ LIQUIDITÀ DIFFERITE	180.944.004	181.467.378	■ PASSIVITÀ FINANZIARIE	6.295.663	15.124.426
■ MAGAZZINO	32.252	-	PASSIVO CONSOLIDATO	630.728.892	632.949.596
■ RATEI E RISCONTI	1.083.740	1.411.558	■ PASSIVITÀ OPERATIVE	556.061.517	555.136.687
ATTIVO IMMOBILIZZATO	606.890.600	617.256.845	■ PASSIVITÀ FINANZIARIE	74.667.375	77.812.909
■ IMM.NI MATERIALI NETTE	601.954.433	612.243.037	CAPITALE NETTO	100.229.477	98.409.933
■ IMM.NI IMMATERIALI NETTE	555.060	523.675	■ FONDO DI DOTAZIONE	8.333.567	8.333.567
■ IMM.NI FINANZIARIE	822.410	948.780	■ PATRIMONIO VINCOLATO	53.085.491	53.085.491
■ RATEI RICERCA FINANZIATA	3.558.697	3.541.353	■ PATRIMONIO LIBERO	38.810.419	36.990.875
TOTALE IMPIEGHI	803.263.399	805.631.487	TOTALE FONTI	803.263.399	805.631.487

Per una migliore comprensione dello Stato Patrimoniale riclassificato, in particolare nel confronto con gli schemi di bilancio al 31 dicembre 2019, si

riporta quanto segue:

- Le passività operative correnti includono tutti i debiti a breve termine ad eccezione di quelli verso le banche e gli altri ratei e risconti passivi;
- Le passività finanziarie correnti includono la quota a breve termine dei debiti bancari;
- Le passività operative consolidate includono la quota a medio/lungo termine dei debiti operativi, i fondi rischi, il fondo TFR, i risconti passivi per contributi e per ricerca finanziata;
- Le passività finanziarie consolidate includono la quota a medio/lungo termine dei debiti bancari.

RAPPORTO DI COMPOSIZIONE: ATTIVO IMMOBILIZZATO SU TOTALE ATTIVO



Il grafico mostra come la percentuale di attivo immobilizzato, ossia quello per il quale non è prevista un'esigibilità prossima nel tempo, rappresenti il 75,33% del totale attivo al 31 dicembre 2019, con una riduzione di 1,5 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente.

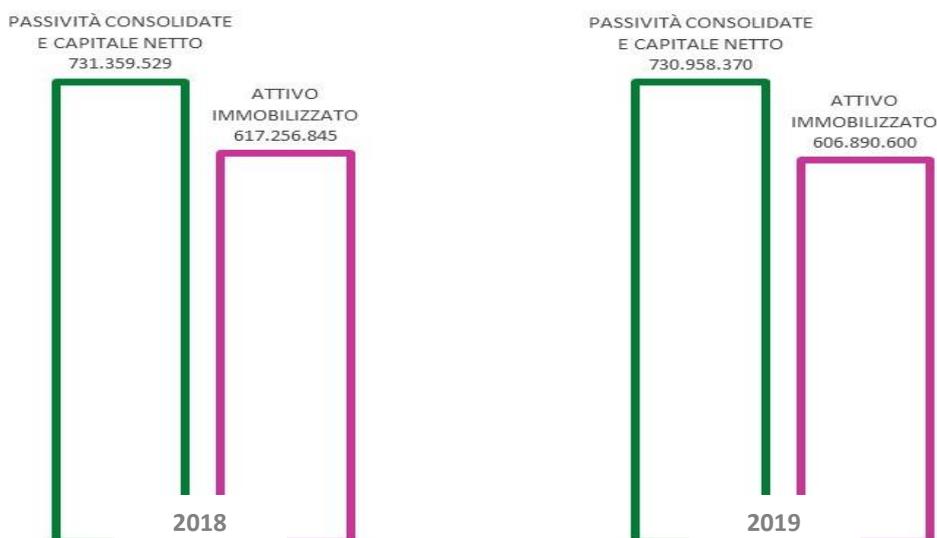
Le attività immobilizzate sono tutti gli impieghi finanziari che si può presumere permarranno all'interno dell'Ateneo per più di un esercizio, quindi tutti gli elementi attivi che restano durevolmente impiegati nei cicli produttivi aziendali. Tali elementi, trasformandosi in mezzi monetari gradualmente, attraverso i proventi che saranno conseguiti nell'arco di più esercizi, costituiscono forme permanenti di investimento del capitale aziendale. Vi sono ricomprese le immobilizzazioni materiali, ossia tutti gli investimenti tecnici a durata pluriennale, impieghi a lento smobilizzo come terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature; le immobilizzazioni immateriali, ossia investimenti a durata pluriennale dell'azienda riferiti a beni intangibili

come brevetti e licenze ed infine le immobilizzazioni finanziarie, impieghi finanziari che si trasformeranno in liquidità nel medio/lungo termine come partecipazioni e crediti finanziari. All'attivo immobilizzato appartengono anche i ratei attivi per progetti e ricerche finanziate e cofinanziate in corso.

Il secondo grafico mostra invece come l'attivo immobilizzato, che rinnovandosi in tempi medio/lunghi determina di fatto un fabbisogno durevole di capitale da coprire, il più largamente possibile, con fonti consolidate quali il capitale proprio e l'indebitamento a medio e lungo termine, sia infatti interamente coperto da queste ultime (118% nel 2018, 120% nel 2019).

Il Capitale circolante netto emergente dallo Stato Patrimoniale dell'Ateneo è calcolato come differenza tra le attività correnti e le passività correnti e fornisce indicazioni sulla situazione finanziaria a breve termine. Quanto più il capitale circolante netto è maggiore di zero tanto meno rischiosa è la situazione finanziaria a breve. Il suo valore per "Tor Vergata" è pienamente

COPERTURA DELL'ATTIVO IMMOBILIZZATO ATTRAVERSO FONTI CONSOLIDATE



e significativamente positivo in entrambi gli esercizi.

2.3.3.5 *Indicatori di bilancio*

Ai fini di una migliore analisi e leggibilità degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio. I valori degli indicatori previsti dal MIUR sono riportati nella tabella che segue.

INDICATORI MINISTERIALI	2019	2018	2017	2016
COSTI DEL PERSONALE SU FFO E TASSE NETTE	75,39%	73,33%	71,65%	71,14%

INDEBITAMENTO	10,69%	9,78%	9,26%	2,71%
INDICE DI SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA (ISEF)	1,05%	1,08%	1,09%	1,13%

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-patrimoniale e finanziaria delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori fondamentali:

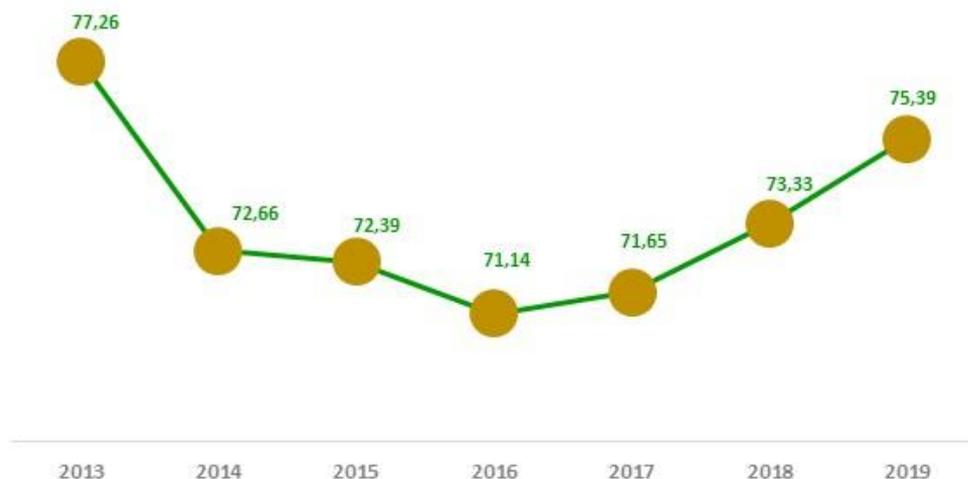
- Costo del personale su FFO e tasse nette;
- Indice di indebitamento;
- Indice di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).

Si segnala che ogni anno, alla chiusura dell'esercizio e in fase di predisposizione del bilancio unico d'Ateneo, il valore degli indicatori relativi all'anno oggetto di consuntivo è stimato dall'Ufficio Bilanci, in attesa della definizione del valore definitivo da parte del MIUR. Pertanto ogni anno il valore dell'anno precedente viene aggiornato, sostituendo la stima con il dato definitivo, mentre il valore dell'anno oggetto di bilancio è frutto della miglior stima effettuabile da parte dell'Amministrazione.

L'indicatore **Costi del personale su FFO e tasse nette** è calcolato come rapporto tra i costi fissi e accessori sostenuti per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ossia finanziamento ordinario ministeriale più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento che non deve essere superato è assunto pari all'80%.

In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' del costo del personale dell'Ateneo, evidenziando la quota di ricavi stabili assorbita dallo stesso e la residua quota disponibile per il sostenimento di altri costi. L'indicatore mostra un trend virtuoso dal 2013 al 2016 ed un nuovo incremento a partire dall'esercizio 2017 dovuto all'incremento del costo del personale, pur rimanendo nettamente sotto il valore di riferimento. Nel 2019 si rileva un ulteriore incremento sulla base della riduzione delle tasse nette incassate e del contestuale incremento delle spese per il personale.

COSTI DEL PERSONALE SU FFO E TASSE NETTE



L'indicatore di **indebitamento** è calcolato rapportando l'importo annuo dell'ammortamento dei finanziamenti passivi (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%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend virtuoso di decrescita dal 2013 al 2016, mentre si innalza dal 2017 poiché da quell'esercizio in poi hanno iniziato a gravare non solo le rate di preammortamento del mutuo di 63 milioni di Euro sottoscritto con Cassa Depositi e Prestiti per il finanziamento dell'edificazione del Nuovo Rettorato e Macroarea di Giurisprudenza, ma anche l'imputazione delle rate di ammortamento. Dal 2019 sono incluse le rate del finanziamento di circa 13 milioni di Euro ottenuto dall'Istituto per il Credito Sportivo.

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 e B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, fondo di programmazione triennale, contribuzione netta degli studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dal costo del personale e oneri di ammortamento dei finanziamenti passivi. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend virtuoso dal 2013 al 2016 ed un peggioramento nel 2017 dovuto principalmente all'incremento dei costi del personale. Nel 2019 si decrementa in funzione del peggioramento delle entrate complessive e dell'incremento delle spese di personale.

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%, un ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organico ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione dei costi.

Nell'anno 2019, in base ai valori consuntivi dell'anno 2018, all'Ateneo di Roma "Tor Vergata" sono stati attribuiti 33,14 P.O. pari al 73,00% delle cessazioni 2018 (DD.MM. n. 740 e 742 dell'8 agosto 2019).



L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. L'indicatore di tempestività dei pagamenti dell'anno 2019 è stato calcolato, così come previsto nel decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 settembre 2014, come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

La tabella che segue, oltre a fornire il dato dell'indicatore, indica il numero delle fatture nel periodo di riferimento, distinto tra Amministrazione generale e Centri di Gestione Autonomi.

DESCRIZIONE	2019	2018
INDICATORE TEMPESTIVITÀ PAGAMENTI	(2,47)	2,45
N° TOTALE DI FATTURE PAGATE	11.640	11.127
 DI CUI FATTURE PAGATE AMMINISTRAZIONE GENERALE	2.136	2.368
 DI CUI FATTURE PAGATE DIPARTIMENTI	9.504	8.759

Dalla tabella si può apprezzare il miglioramento dell'indicatore – che diventa negativo di quasi due punti e mezzo – rispetto all'anno precedente. L'indice

negativo sintetizza una media ponderata di pagamenti avvenuti in anticipo rispetto alla data di scadenza delle fatture; ovviamente, trattandosi di una media ponderata, nella determinazione dell'indicatore di tempestività dei pagamenti incidono maggiormente le fatture di importo più elevato.

Da ultimo si è ritenuto opportuno mostrare l'andamento di due indicatori comunemente utilizzati per valutare la liquidità primaria e la solidità patrimoniale, in quanto utili alla pianificazione futura, pur rimarcando la necessità di considerare i risconti passivi su contributi agli investimenti (471.606 migliaia di Euro) alla stregua di riserve di patrimonio netto, stanti i principi contabili specifici per gli atenei statali:

DESCRIZIONE	2019	2018
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	14.302.774	5.495.706
DEBITI A BREVE TERMINE	47.567.368	51.095.284
INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA	30,01%	10,75%
PATRIMONIO NETTO	100.229.878	98.409.934
TOTALE DELLE IMMOBILIZZAZIONI	603.331.902	613.715.492
INDICE DI COPERTURA	16,61%	16,04%

Dai dati si evince un valore di liquidità nettamente migliorato per effetto delle dinamiche di cassa dell'esercizio e di un ammontare dei debiti correnti ridotto rispetto all'esercizio a confronto. Nonostante il miglioramento, l'indice continua ad essere attentamente monitorato dalla Direzione, in particolare attraverso l'osservazione delle partite creditorie verso il Ministero di Economia e Finanza e verso la Fondazione Policlinico Tor Vergata. L'indice di copertura evidenzia inoltre, pur tenendo conto di quanto sopra indicato, l'opportunità di continuare a prevedere, in prospettiva, un incremento complessivo del patrimonio netto dell'Ateneo, anche per far fronte alle future esigenze di investimento.

RAPPORTI CON ENTI PARTECIPATI

L'Ateneo partecipa in enti terzi, in coerenza con il perseguimento dei propri fini istituzionali e per lo svolgimento di attività strumentali e necessarie alle attività di didattica, ricerca e terza missione.

La politica in materia di partecipazioni seguita dall'Ateneo nel 2019 si è espletata attraverso un'attenta analisi delle situazioni patrimoniali e giuridiche degli enti terzi al fine di proseguire nel processo di razionalizzazione delle partecipazioni, in ossequio ai principi di controllo e gestione derivanti dall'entrata in vigore del Testo Unico in materia di società

a partecipazione pubblica (D. Lgs. 175/2016 modificato dal D. Lgs. 100/2017).

In particolare, avendo rilevato che per una lunga serie di motivi, non ultimo la cessazione del finanziamento MIUR ai consorzi universitari, la partecipata Consorzio C.I.R.C.M.S.B. – nonostante il suo ruolo di riferimento sul piano scientifico in materia di ruolo dei metalli nei sistemi biologici e in medicina – non fosse più in condizione di proseguire la propria attività, il CdA del 22 ottobre 2019 ha espresso parere favorevole alla messa in liquidazione. Per quanto riguarda la Società per il Parco Scientifico Romano (controllata dall'Università, che ne detiene l'85% del capitale) si ricorda che l'Ateneo aveva deliberato nel novembre 2018 di avviare la liquidazione della società ai sensi dell'art. 2611 n. 1 c.c. (per decorso del tempo stabilito per la durata della società, il cui termine era già fissato al 31 dicembre 2018) e si segnala che nel 2019 la liquidatrice ha proseguito con le attività liquidatorie, non ancora conclusesi al 31 dicembre 2019.

Nel settembre 2019, dovendo designare un componente del Consiglio di Amministrazione della società consortile CoIRICH in rappresentanza dell'Università, il CdA dell'Ateneo ha deliberato che, non soddisfacendo la partecipata tutti i requisiti richiesti dalle norme per il mantenimento della quota partecipativa, la presenza dell'Ateneo come socio è limitata a settembre 2020.

In data 11 febbraio 2019 il Registro delle Imprese ha registrato l'uscita dell'Università dal capitale sociale della controllata Consorzio CREA Sanità, a conclusione del processo di cessione della quota.

È tuttora in corso il procedimento di liquidazione di PET-Tor Vergata S.c.ar.l..

In esito alla ricognizione delle società spin-off universitarie costituite da più di cinque anni, sono stati conclusi i procedimenti di dismissione mediante cessione della quota di partecipazione dell'Ateneo nelle società Radio6ense S.r.l. e Reveal S.r.l., proponendo agli altri soci la possibilità di esercitare il diritto di prelazione nell'acquisto. È inoltre in corso la valutazione di possibili soluzioni per la dismissione delle partecipazioni in Geo-K S.r.l. e Intellienergia S.r.l.. Per le società con caratteristica di spin-off universitario costituite da più di cinque anni, oltre a portare a termine i procedimenti già avviati, l'Ateneo proseguirà nell'attività di valutazione dell'effettiva funzionalità delle partecipazioni al processo di valorizzazione e trasferimento tecnologico, dismettendo appena possibile quelle che saranno ritenute non più necessarie.

Si rimanda ad altro paragrafo della presente relazione ([“Trasferimento tecnologico e spin-off”](#)) per informazioni di dettaglio sull'ingresso dell'Università in due nuove entità, Tor Vergata-Confapi ContaminAction Hub S.r.l. ed AIRResearch S.r.l..

Gli enti rappresentati tra le Immobilizzazioni finanziarie e le Attività finanziarie del circolante dello Stato Patrimoniale d'Ateneo sono esclusivamente

società, consorzi e fondazioni che presentano una forma di rilievo patrimoniale per l'Università ovvero per i quali l'Università stessa ha effettuato una partecipazione patrimoniale al capitale sociale, al fondo consortile o al fondo di dotazione dell'ente, in denaro o in natura (non sono pertanto incluse le associazioni e le appartenenze a network).

Conclusioni

L'anno 2019, in continuità con il 2018, non ha mostrato segnali di inversione di rotta rispetto al trend di riduzione delle entrate da FFO, con una ulteriore contrazione della quota "strutturale" di quasi 1,6 milioni di Euro. Le contribuzioni studentesche - fortemente in riduzione fino all'anno passato per effetto delle nuove norme sul diritto allo studio - nel corso del 2019 hanno osservato una sostanziale stabilità. Per quanto riguarda invece i proventi da attività di ricerca, come già in parte previsto nel 2018 sulla base dell'andamento dei progetti vinti, si è registrato un consistente aumento, in particolare sui bandi internazionali (+2,1 milioni di Euro) e sulle attività conto terzi (+3,3 milioni di Euro).

Sul fronte dei costi l'approvazione del nuovo DPCM sugli emolumenti per il personale docente e ricercatore non contrattualizzato ha inciso in maniera determinante sull'incremento degli stipendi pari a 2,7 milioni di Euro. La parte più rilevante dell'incremento avrà effetti sul prossimo anno fiscale (2020). Gli stipendi del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario hanno registrato un incremento pari a circa 850 migliaia di Euro, in parte determinati dal nuovo contratto.

Con riferimento agli altri costi della gestione corrente si segnala un incremento di 2,8 milioni di Euro, in larga misura dipendenti dal continuo trend in aumento dei servizi agli studenti (+ 3,6 milioni di Euro). Per quanto riguarda gli altri costi per servizi è da segnalare un deciso incremento delle manutenzioni degli immobili (+2,5 milioni di Euro), voce questa che assumerà una dimensione importante anche nei prossimi anni, a causa della situazione generale del patrimonio immobiliare di Ateneo. Si registra anche un incremento per i servizi di supporto alla ricerca, anche per effetto del buon incremento delle entrate in questo ambito.

Per effetto di quanto sopra sintetizzato, nonostante il continuo peggioramento della congiuntura, la redditività operativa è ancora cresciuta per un importo di circa 263 migliaia di Euro. La situazione pressoché stabile, in leggero aumento rispetto al 2018, dei proventi straordinari ha consentito di raggiungere un buon risultato di esercizio (+1,8 milioni di Euro), in crescita rispetto all'anno precedente.

Anche le disponibilità di risorse finanziarie liquide a fine esercizio sono in leggero aumento, nonostante continuo a permanere criticità, in particolare quella relativa all'esposizione creditizia nei confronti della Fondazione Policlinico Tor Vergata. Ad incidere positivamente è stata in particolare l'azione svolta da metà anno in avanti per il recupero dei crediti pregressi, in particolare quelli relativi agli specializzandi medici nei confronti del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Sul versante degli indicatori la riduzione delle entrate istituzionali nette ha

portato ad un leggero superamento del primo valore soglia dell'indice di indebitamento e ad una leggera riduzione, anche per effetto dell'aumento dei costi di personale, dell'indice di sostenibilità finanziaria che comunque permane positivo. L'indicatore dei costi di personale è pari al 75%.

In conclusione è possibile affermare che le risultanze del bilancio sono molto positive se parametrate all'andamento delle entrate istituzionali, ma vi sono segnali di attenzione.

In particolare preoccupa l'esposizione sul versante dei crediti con la Fondazione PTV, che richiede interventi ormai urgenti e non più dilazionabili. Gli effetti di tale esposizione sulla liquidità di Ateneo hanno già portato, nella seconda metà del 2019, ad un sostanziale blocco degli investimenti, fatti salvi i necessari interventi manutentivi.

Inoltre è necessario ripensare ad alcune linee strategiche volte da un lato all'incremento del numero di studenti per portare le entrate contributive, senza incrementi unitari, ad un livello di sostenibilità, dall'altro alla sensibilizzazione nei confronti del Ministero relativamente alle entrate istituzionali affinché possano essere fronteggiate le problematiche strutturali che da sempre limitano l'attività dell'Ateneo, soprattutto in relazione alla situazione logistica.

Negli ultimi mesi dell'anno sono inoltre emerse situazioni di contenzioso e precontenzioso, oggetto di attente valutazioni sin dai primi mesi del 2020.

Il forte incremento che dal 2015, primo anno del bilancio economico patrimoniale, è stato possibile determinare nel valore del patrimonio libero - passato in pochi anni da poco più di 17 milioni di Euro a quasi 39 milioni di Euro alla fine del 2019 - è un elemento importante per fronteggiare le criticità appena segnalate. Il 2020 è certamente un anno ancora in salita, con un già segnalato forte incremento dei costi di personale, una situazione di liquidità da fronteggiare e risolvere e alcuni contenziosi importanti da gestire al meglio, in un quadro di risorse ministeriali che ancora non sembra vedere un'inversione di tendenza: tutti segnali in parte già segnalati nelle relazioni precedenti.

2.4 Il contesto esterno di riferimento

Importanti modifiche normative che hanno ridisegnato l'assetto amministrativo e contabile hanno trovato compiuta applicazione nel corso del 2019:

1. La Legge 240/2010 prevede:
 - a. Un sistema periodico di accreditamento per valorizzare la qualità e l'efficienza delle Università;
 - b. L'introduzione di un sistema di valutazione dell'efficienza e dei risultati conseguiti nell'ambito della Didattica e della Ricerca a fronte di criteri stabiliti ex ante da parte dell'ANVUR;
 - c. La revisione della disciplina contabile;
 - d. L'introduzione di un sistema di valutazione delle politiche di reclutamento degli Atenei a fronte di parametri definiti ex ante;
 - e. La revisione della normativa in materia di diritto allo studio;
 - f. L'introduzione di un costo standard per studente;
2. Il D.lgs. 19/2012 e i DD.MM. 47/2013 - 1059/2013 hanno rispettivamente introdotto, in attuazione della L.240/2010, meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche e definito le procedure di accreditamento degli Atenei;
3. La L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013 hanno introdotto nuove disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e illegalità ed effettuato un riordino delle disposizioni relative alla trasparenza nella Pubblica Amministrazione;
4. I DD. MM. 827/2013 e 104/2014, contenenti le Linee generali di indirizzo e gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle Università 2013-2015, hanno attribuito per la prima volta le risorse sulla base della valutazione ex ante da parte del MIUR dei programmi presentati dagli Atenei.
5. "Linee Guida per la relazione sulla Performance, predisposte dalla Funzione Pubblica a Novembre 2018.

Dal punto di vista finanziario, oltre alle decurtazioni subite dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università negli ultimi anni, si segnala che la capacità di spesa delle Università Statali è inoltre ridotta dalle restrizioni normative, inasprite ulteriormente con la Legge 135/2012 di spending review, sull'utilizzo dei fondi, che si aggiunge al blocco degli stipendi ai dipendenti pubblici, delle progressioni di carriera e del turn over. La contrazione di risorse disponibili e la rigidità nelle capacità di spesa hanno effetti particolarmente negativi per le Università Statali, visto che si collocano in un contesto di perdurante crisi economica che incide su tutte le tipologie di entrate ed in particolare sugli investimenti privati in ricerca, innovazione e sviluppo.

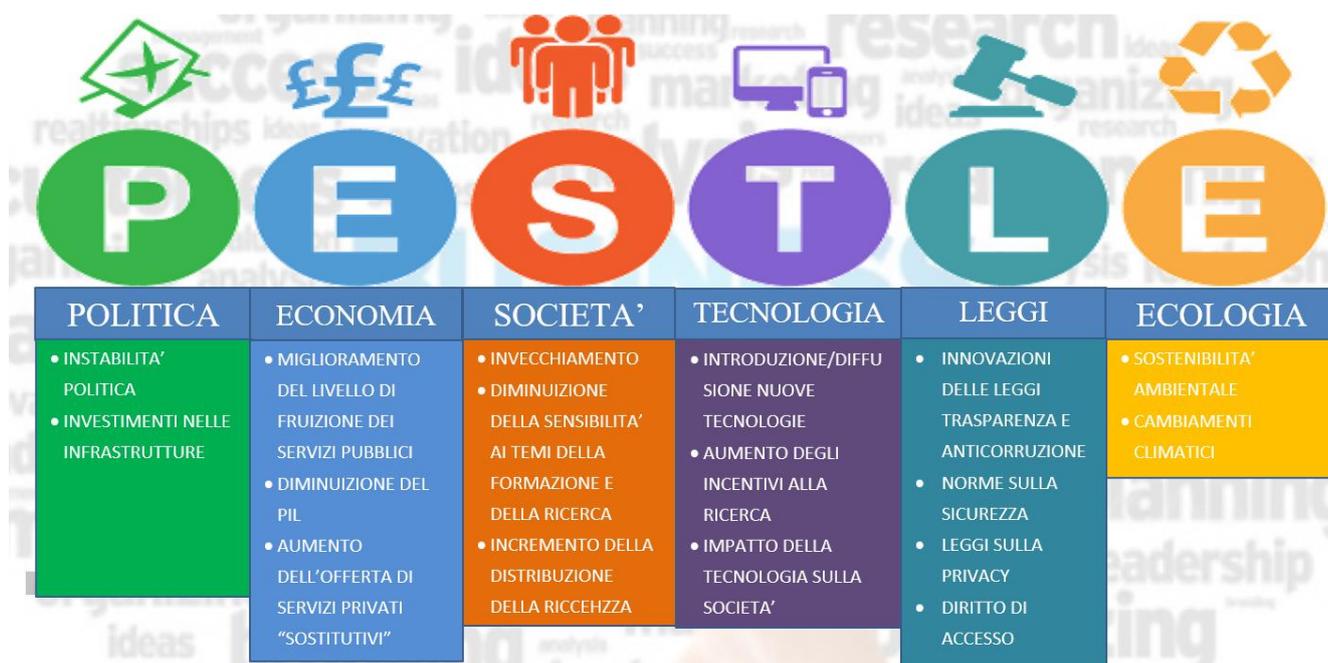
Nonostante quanto scritto precedentemente, in riferimento alla quota premiale per l'Ateneo il risultato economico relativo alla premialità è risultato circa 39,4 milioni di euro, ovvero con un aumento di 4,3 milioni rispetto al 2017.

Gli indicatori, in base ai quali sono state distribuite le risorse attribuite all'Ateneo per la quota premiale sono:

1. La qualità della ricerca;
2. Le politiche di reclutamento;
3. La valorizzazione dell'autonomia responsabile.

2.4.1 Analisi PESTLE

L'analisi PEST è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'Ateneo (analisi statica). Il fine è quello di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche e operative dell'Ateneo.



Identificati tutti i possibili fattori devono ora essere attribuiti delle % di accadimento e un punteggio per ogni fattore in relazione al suo impatto per l'Ateneo nei prossimi 3 – 5 anni.

La scala per misurare l'impatto è:

-5: impatto estremamente negativo (forte minaccia)

+5: impatto estremamente positivo (forte opportunità)

Attribuiti i punteggi, i fattori più positivi e quelli maggiormente negativi verranno inseriti all'interno della matrice SWOT.

Infine i fattori vengono tracciati in base all'indice di impatto unitamente alla percentuale di accadimento.

Ciò ci aiuta ad orientare le successive scelte strategiche verso i fattori di maggiore impatto e con una percentuale di accadimento considerevole.

AMBITI	FATTORI	% di	IMPATTO -
POLITICA	• INSTABILITA' POLITICA	50	-2
ECONOMIA	• MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI FRUIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI	40	+3
	• AUMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI PRIVATI "SOSTITUTIVI"	90	-3
SOCIETA'	• INVECCHIAMENTO	80	-2
	• DIMINUIZIONE DELLA SENSIBILITA' AI TEMI DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA	50	-4
	• INCREMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA	20	+3
ECOLOGIA	• AUMENTO DELLA SENSIBILITÀ SULLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	50	+3
	• PEGGIORAMENTO DI FENOMENI LEGATI AL CAMBIAMENTI CLIMATICI	90	-3
TECNOLOGIA	• INTRODUZIONE/DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE	90	+3
	• AUMENTO DEGLI INCENTIVI ALLA RICERCA	10	+5
	• IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULLA SOCIETA'	90	+2
LEGGI	• NORME SULLA SICUREZZA	90	+5
	• LEGGI SULLA PRIVACY	80	+5

2.4.2 Posizionamento nei principali Ranking Internazionali

Per svolgere una completa analisi del contesto esterno e il posizionamento dell'Ateneo nel panorama internazionale di seguito si analizzano in sintesi i principali ranking internazionali che vedono complessivamente un posizionamento stabile o crescente negli anni.



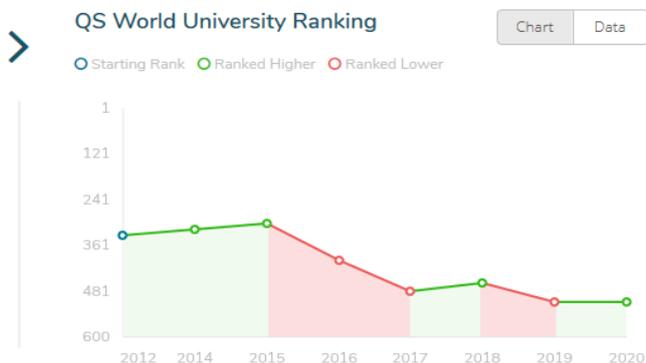
QS WORLD UNIVERSITY RANKING

QS World University Ranking
#511-520

QS WUR By Subject Ranking
#7

Top 50 under 50
#71-80

Graduate Employability Ranking
#301-500



Ranking Criteria

Academic Reputation: **31.4**

Citations per Faculty: **32.6**

International Students: **17.6**

(<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>)

Nella classifica generale QS World University Ranking 2020 l'Ateneo consolida il proprio posizionamento nella fascia 511-520 a livello mondiale, mentre migliora, salendo dalla 14^a alla 13^a posizione nella graduatoria italiana (ex-aequo con l'Università Cattolica del Sacro Cuore).

a.a. di riferimento dati

Anno del Ranking

QS Ranking World

Graduatoria Italiana

a.a. 2016-2017

2018

461-470

10

a.a. 2017-2018

2019

511-520

14

a.a. 2018-2019

2020

511-520

13



Nella classifica QS delle Università Top 50 - Under 50, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è, nel 2019, tra la 71-80 esima posizione, ed è la seconda università italiana dopo la Sant'Anna di Pisa.

(<https://www.topuniversities.com/university-rankings/top-50-under-50/2019>).

11		Sant'Anna - Scuola Universitaria Superiore Pisa	More	Italy
71-80		University of Rome "Tor Vergata"	More	Italy
101-150		University of Milano-Bicocca	More	Italy
101-150		University of Brescia	More	Italy



Nel 2019 l'Ateneo di "Tor Vergata" è per il secondo anno consecutivo nella «**Top 500**» del **QS Graduate Employability Ranking**, che misura l'occupabilità dei laureati delle migliori università a livello mondiale (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2019>),.

QS Graduate Employability Ranking

2018	301-500
2019	301-500

CWUR



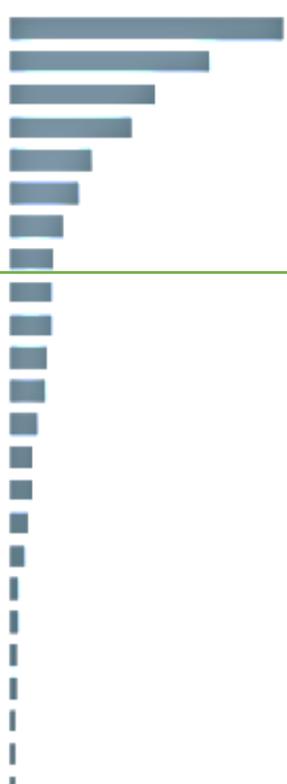
Secondo la valutazione del **CWUR-Center for World University Rankings 2018-2019**, che rappresenta uno dei ranking più prestigiosi volto a individuare i migliori Atenei a livello mondiale, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" **si colloca al 283° posto (nel 2017-2018 era al 294° posto)** sulle circa 28.000 istituzioni di ricerca in tutto il mondo, **con un guadagno di oltre 40 posizioni rispetto al 2014**.

Migliora di una posizione, inoltre, il posizionamento a livello nazionale: **"Tor Vergata" sale dal 9° all'8° posto** nella classifica delle 46 Università Italiane tra i primi 1.000 Atenei del mondo secondo il Ranking CWUR 2018-2019 (<https://cwur.org/2018-19.php>).

World Rank 2018	283
World Rank 2014	323
National Rank	8

Research Output Rank	273
Quality Publications Rank	282
Influence Rank	303
Citations Rank	174
Overall Score	76.7

E' inoltre tra le prime dieci università italiane (nona posizione) nella classifica generale che comprende gli Atenei pubblici e privati per l'*University Payback Index*, cioè quanti anni servono a un laureato una volta entrato nel mondo del lavoro, per recuperare l'investimento economico fatto inizialmente per ottenere la laurea. L'osservatorio ha calcolato che in linea generale occorrono dai 12 ai 20 anni per recuperare tale investimento.

Università Commerciale Luigi Bocconi	€ 34.856	14,5%	
LUISS Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli	€ 33.653	10,6%	
Politecnico di Milano	€ 32.769	7,7%	
Università Cattolica del Sacro Cuore	€ 32.383	6,4%	
Università degli Studi di Siena	€ 31.743	4,3%	
Politecnico di Torino	€ 31.543	3,6%	
Università degli Studi di Padova	€ 31.297	2,8%	
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	€ 31.121	2,3%	
Università degli Studi di Brescia	€ 31.114	2,2%	
Università degli Studi di Genova	€ 31.111	2,2%	
Università degli Studi di Pisa	€ 31.001	1,9%	
Università degli Studi dell'Aquila	€ 30.992	1,8%	
Università degli Studi di Parma	€ 30.855	1,4%	
Università degli Studi di Palermo	€ 30.812	1,2%	
Università degli Studi di Udine	€ 30.804	1,2%	
Politecnico di Bari	€ 30.714	0,9%	
Università degli Studi della Calabria	€ 30.647	0,7%	
Università degli Studi di Napoli Federico II	€ 30.561	0,4%	
Università di Roma La Sapienza	€ 30.555	0,4%	
Università degli Studi di Trieste	€ 30.529	0,3%	
Università degli Studi di Milano Bicocca	€ 30.515	0,3%	
Università degli Studi di Bergamo	€ 30.492	0,2%	
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	€ 30.480	0,2%	
Università Politecnica delle Marche	€ 30.479	0,2%	

In particolare, ai laureati di Tor Vergata occorrono poco più di 14 anni per rientrare nell'investimento.

ATENEIO	U_P_I (in sede)	U_P_I (fuori sede)
Politecnico di Milano	13,4	14,7
Università Commerciale Luigi Bocconi	13,9	15,0
Politecnico di Torino	14,3	15,5
Università Cattolica del Sacro Cuore	14,5	15,9
Università degli Studi di Padova	15,0	15,5
Università degli Studi di Brescia	15,1	15,6
LUISS Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli	15,1	16,5
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	15,2	16,8
Università degli Studi di Siena	15,3	16,4
Università degli Studi di Pisa	15,3	16,4
Università degli Studi di Parma	15,4	16,4
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	15,4	16,1
Università degli Studi di Genova	15,7	16,4
Università di Roma La Sapienza	16,1	17,9
Università degli Studi di Pavia	16,2	17,0
Università Politecnica delle Marche	16,2	17,3
Università degli Studi di Bergamo	16,2	17,6
Università degli Studi di Ferrara	16,3	17,6
Università degli Studi dell'Aquila	16,3	17,3
Università degli Studi Roma Tre	16,3	18,1

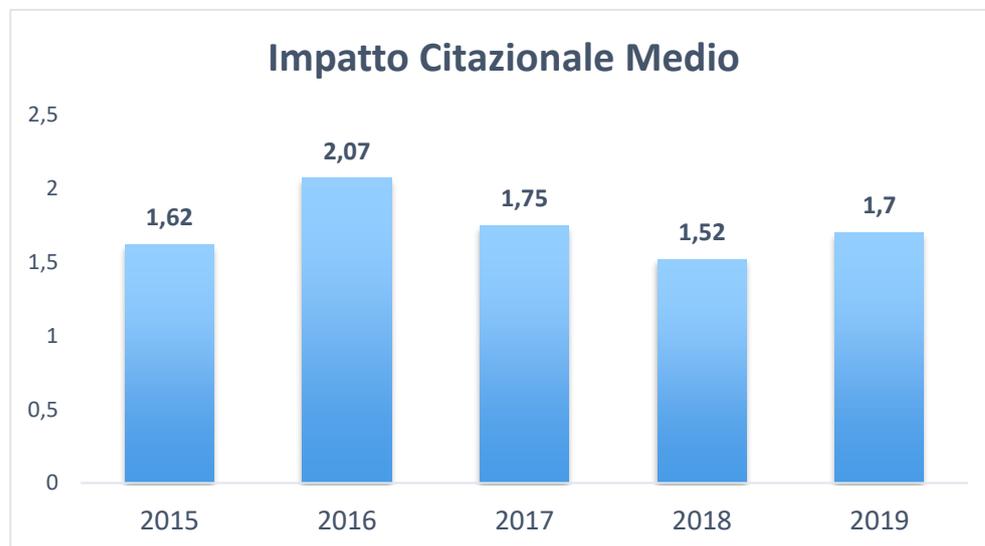
2.4.3 Analisi della produzione scientifica con SCIVAL (ELSEVIER)

Di seguito è riportata una analisi su dati di performance della produzione scientifica in relazione al contesto esterno, fatta per mezzo della piattaforma SciVal di proprietà della Elsevier, che sfrutta i dati di Scopus.

FIELD WEIGHTED CITATION IMPACT

Un Field-Weighted Citation Impact (Impatto citazionale pesato per la media globale di pubblicazioni simili) superiore a 1,00 indica che le pubblicazioni sono state citate più della media mondiale su pubblicazioni simili.

Il valore medio di 1,73 nel quadriennio 2015-2019 indica che nel periodo in questione le pubblicazioni dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" sono state citate il 73% in più di quanto atteso.



Il grafico successivo mostra il trend degli ultimi cinque anni della percentuale di pubblicazioni nel percentile più citato (top 10%). L'indicatore, che ha avuto un picco notevole nel 2016, ha un andamento stabile negli ultimi tre anni.

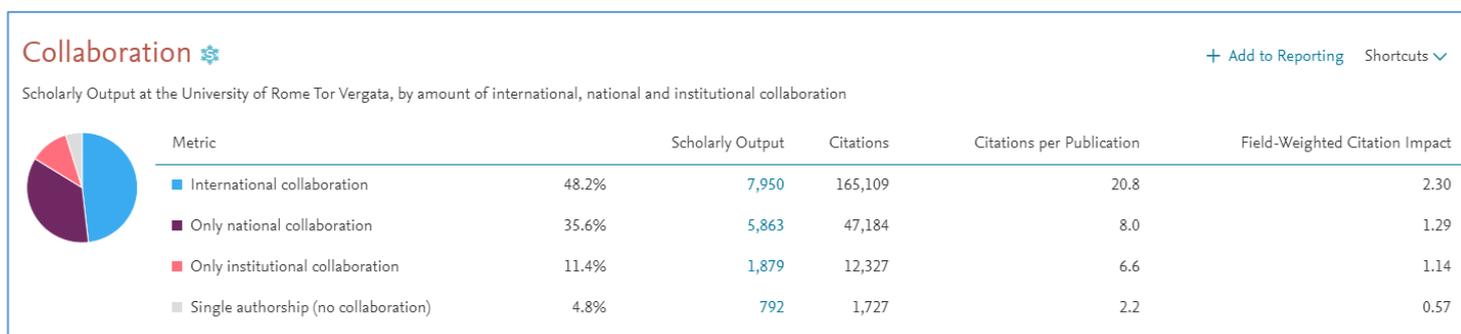


Un altro indicatore di performance della ricerca utilizzato da Scopus è la percentuale delle Pubblicazioni nelle riviste più impattate (secondo la metrica del CiteScore, misura l'impatto dei periodici scientifici indicizzati, dividendo il numero delle citazioni ricevute in un dato anno dagli articoli di ciascun periodico pubblicati nei quattro anni precedenti per il totale degli articoli pubblicati in quello stesso periodico nel medesimo quadriennio). Negli ultimi due anni si registra una diminuzione del valore di questo indicatore.



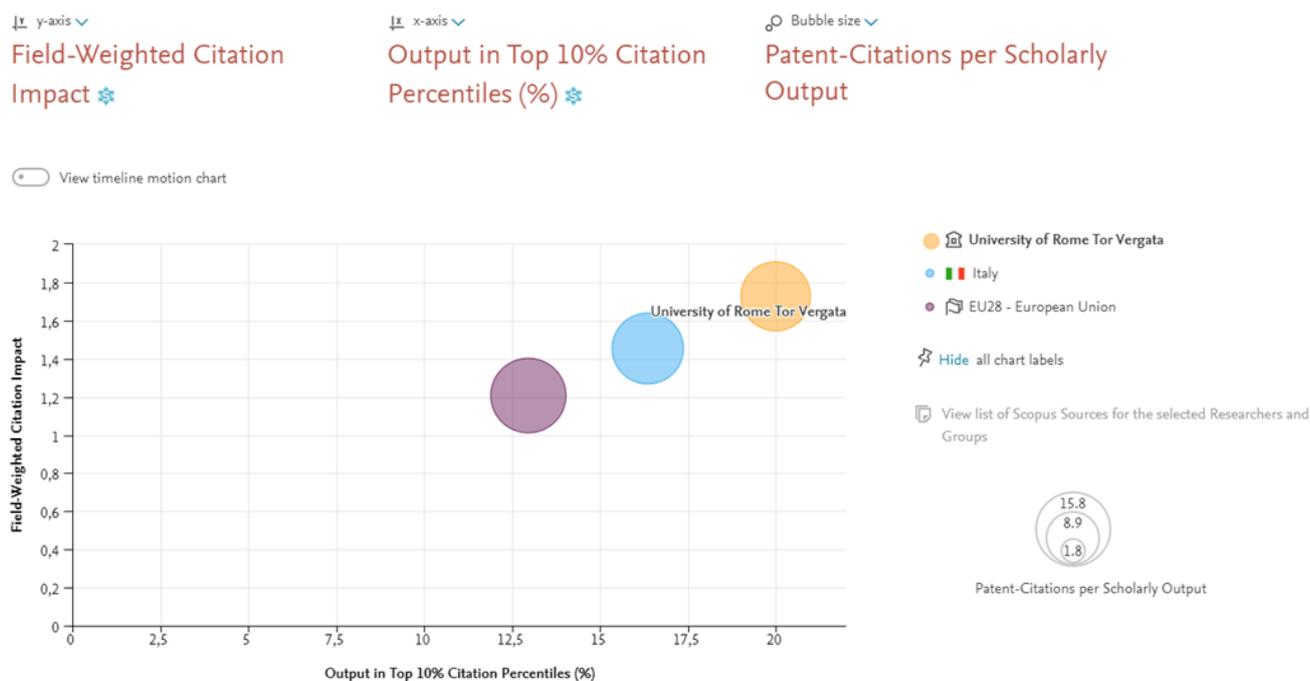
Collaborazioni Nazionali e Internazionali

La maggior parte delle pubblicazioni dell'Ateneo di Roma Tor Vergata (48,2%) nel periodo 2015-2019 sono collaborazioni internazionali, il 35,6% sono collaborazioni nazionali, l'11,4% sono collaborazioni istituzionali e il 4,8% sono pubblicazioni a un solo nome (no collaborazioni).



Analisi di Benchmarking

Attraverso l'analisi delle metriche di SCIVAL è stato possibile effettuare un'analisi di benchmarking tra l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", l'Unione Europea (Europa a 28) e l'Italia.



Le tre metriche utilizzate sono:

Field-Weighted Citation Impact, ossia il tasso di citazione rispetto alla media mondiale su pubblicazioni simili. Un tasso superiore a 1.00 indica una media superiore rispetto a quella mondiale.

Outputs in Top Citation Percentile, indica la percentuale delle pubblicazioni più citate (top 10%).

Patent Citation per Scholarly Output, indica il numero di output pubblicati dall'ente (in questo caso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata") che sono stati citati in brevetti.

Entity ↑	Field-Weighted Citation Impact ↓	Output in Top 10% Citation Percentiles (%) ↓	Patent-Citations per Scholarly Output ↓
EU28 - European Union	1.21	13.0	15.8
Italy	1.45	16.3	14.4
University of Rome Tor Vergata	1.73	20.0	13.4

L'Ateneo di Roma Tor Vergata ha una performance superiore alla media nazionale ed europea per le prime due metriche considerate, lievemente inferiore rispetto alla terza, il Patent Citation per Scholarly Output.

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

In questa sezione sono presentati i risultati di Performance conseguiti dall'amministrazione nel corso dell'anno precedente secondo una logica a cascata. Si articola in quattro paragrafi:

- Albero della Performance;
- Obiettivi strategici;
- Obiettivi e piani operativi;
- Obiettivi individuali.

Nel Piano della Performance 2019 - 2021 sono state individuate cinque aree strategiche per la gestione della Performance.

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 quattro aree si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative. All'interno delle cinque aree strategiche, il Piano della Performance 2019 - 2021 ha individuato 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 2019 - 2021; questi sono stati definiti in corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle Università.

3.1 Definizione degli obiettivi

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 2019, 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 e 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.
- Con riferimento alla rilevanza e all'orizzonte temporale di riferimento, gli obiettivi sono stati distinti in:
 - Obiettivi strategici - fanno riferimento a un arco temporale pluriennale e sono di particolare rilevanza, non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni e alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale, in conformità con quanto declinato nel Piano strategico dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" 2019 - 2021;
 - obiettivi operativi - declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo, in relazione anche al Bilancio di Previsione 2019.

Per ogni area strategica sono dettagliati per primi gli obiettivi strategici, i relativi indicatori, i loro valori attesi ed i responsabili e i soggetti coinvolti nell'obiettivo strategico. Successivamente, al secondo livello di cascading della Performance organizzativa, sono declinati per dettaglio per ogni obiettivo strategico gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori, con riferimento alle singole strutture amministrative dell'Ateneo, definiti in coerenza con le strategie dell'Ateneo contenute nei documenti di programmazione e declinando ciascun obiettivo strategico nei suoi obiettivi operativi, gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi operativi, che consentono di misurare il relativo grado di raggiungimento, il peso relativo degli obiettivi operativi all'interno di ogni obiettivo strategico, il valore atteso (target) di ciascun obiettivo operativo, le strutture responsabili di ciascun obiettivo operativo e i soggetti coinvolti nelle azioni. In tal modo sono stati redatti "piani operativi", associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per l'anno 2019.

L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, con la definizione di indicatori di prestazione, target e la relativa pesatura, consente di misurare e valutare la Performance di ciascuna struttura, attribuendo un punteggio complessivo in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi. Si precisa che, per riferimento, alla struttura "Ateneo" sono stati assegnati gli obiettivi strategici, mentre alle strutture amministrative sono stati assegnati gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi con la partecipazione attiva dei Prorettori e dei Delegati per le loro aree di competenza, delle Direzioni dell'Amministrazione, che hanno fornito il loro input soprattutto sull'area dell'amministrazione e dei servizi agli utenti, e dei Direttori dei Dipartimenti, che tramite le schede SUA e loro ulteriori aggiornamenti, hanno contribuito alla definizione degli obiettivi operativi nella aree della ricerca, della didattica e della terza missione. Una volta definito l'impianto della Performance, questo è stato ulteriormente discusso e condiviso con Prorettori e Delegati, Direzioni dell'Amministrazione e Direttori dei Dipartimenti.

Relativamente alla gestione delle risorse finalizzata al raggiungimento degli obiettivi, si precisa che è affidata alla responsabilità di centri autonomi di gestione e delle strutture amministrative. In particolare, i centri autonomi di gestione sono i dipartimenti, dotati di autonomia gestionale e amministrativa, mentre le strutture amministrative hanno autonomia nella gestione delle risorse umane loro assegnate. Inoltre si evidenzia che il sistema di pesatura può fornire un'indicazione del peso delle risorse da destinare alle varie aree strategiche.

Per ogni obiettivo operativo sono state definite anche le strutture responsabili, evidenziando in particolare quelle dirigenziali. Coerentemente a quanto previsto dalle Delibere n. 89/2010, n. 112/2010, n. 1/2012 della ex-CiVIT relative alle modalità di redazione del Piano della Performance, si è proceduto alla definizione di un opportuno sistema di pesi per gli obiettivi operativi, che consente non soltanto di evidenziare l'importanza relativa degli obiettivi operativi all'interno di ogni obiettivo strategico, ma anche di esplicitare il collegamento tra il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Si evidenzia che non è stato possibile definire le risorse assegnate (in termini sia di risorse finanziarie che in termini di risorse umane) agli obiettivi operativi, perché è stato attuato un progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione che prevede la totale riorganizzazione degli uffici e delle competenze, anche tenendo conto di quanto disposto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, che dà attuazione alla L. del 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario sono stati assegnati gli obiettivi individuali ai responsabili di struttura e 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 D. Lgs. n. 150/2009, norme di contratto nazionale e la giurisprudenza contabile) ai fini della corresponsione degli incentivi per la Performance individuale e organizzativa.

3.2 Obiettivi strategici e operativi

L'Amministrazione riporta, in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici presentati nel Piano, i risultati ottenuti (outcome).

Per la lettura dettagliata dei risultati raggiunti dai singoli obiettivi strategici si deve far riferimento all'[allegato A](#).

3.3 Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della Performance

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 aree strategiche

si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative.

All'interno delle aree strategiche, anche in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT effettuata, sono stati individuati gli obiettivi strategici, alcuni dei quali risultano trasversali a tutte le aree. Per ciascun obiettivo strategico sono state individuate delle linee strategiche, intese come azioni per raggiungere gli obiettivi strategici, e infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento; tali indicatori sono stati anche definiti in corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle Università. Considerata la trasversalità di alcuni obiettivi rispetto alle aree strategiche, gli obiettivi strategici individuati fanno riferimento alla principale area strategica in cui possono essere inquadrati.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
Ricerca	20	R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	Docenti Inattivi
					Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	Pubblicazioni Internazionali
					Migliorare la qualità della Ricerca	15	Impatto medio citazionale Pubblicazioni nelle riviste impattate
					Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale	10	Progetti di ricerca internazionali finanziati
					Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	10	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi
					Migliorare l'attrattività del dottorato	15	Provenienza iscritti al Dottorato
					Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	10	Qualificazione Collegio di Dottorato
					Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese	10	borse di dottorato acquisite da Enti esterni con le borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi
		Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	10	Provenienza docenti neo assunti			
		R.2	Internazionalizzare la ricerca	35	Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	55	Iscritti al dottorato con titolo straniero
			Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	45	Provenienza dei vincitori di borse di dottorato		
	20	D.1	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	30	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	60	Iniziativa dedicate all'accoglienza degli studenti
							Numerosità iscritti al I anno
							Provenienza iscritti LM
							Provenienza iscritti L, LMCU
		D.2		30	Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	40	Tasso occupazionale
				35	Efficacia del Corso di Studi CFU conseguiti al I anno		

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
			Favorire i processi di apprendimento		Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa		Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
							Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU
							studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU
							Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso
					Curare la qualità della docenza	35	caratteristiche dei docenti di ruolo per L, LM e LMCU ore di docenza erogata
					Curare la regolarità degli studi	30	orientamento e tutorato degli studenti
		Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM					
		Regolarità dei laureati LM					
		Caratteristiche degli studenti che proseguono gli studi nel secondo anno					
		D.3	Internazionalizzare la didattica	40	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	55	Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri
Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica							
			Internazionalizzare la didattica	40	Aumentare gli scambi internazionali di studenti	45	Studenti ERASMUS in entrata
							Studenti ERASMUS in uscita
							Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero
							Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)
Terza Missione	15	TM.1	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	30	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza	20	Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
		TM.2	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	70	missione in stretta collaborazione con le imprese.		
					Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	25	Brevetti internazionali depositati
					Incrementare il numero di spin off	30	Spin off
					Incrementare il numero di start up attivate	25	Start up
Servizi agli Utenti	25	S.1	Migliorare i Servizi agli utenti	100	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	15	Iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili
					Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	20	Sostenibilità del diritto allo studio
					Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU	20	Indice di soddisfazione dei laureati
					Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	20	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio
					Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	25	Stage per studenti dei corsi di laurea
Organizzazione e ambiente di lavoro	15	O.1	Migliorare l'efficienza delle spese	50	Razionalizzare le Spese di personale	15	Indicatore spese di personale IP
					Contenere il tasso di Indebitamento	10	Indicatore spese di indebitamento IDEB
					Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	15	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF
					Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	15	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.
					Aumentare l'incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	15	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
							IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere
					Migliorare la tempestività dei pagamenti	15	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)
					Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari	15	Numero di fascicoli del fabbricato realizzati
			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	15	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio
					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	10	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	15	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
					Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	10	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB
					Incrementare in numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica	15	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio
					Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione informatica	10	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
							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.	10	Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.
					Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	25	Indicatore che monitora la percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.
					Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	25	Avvenuta comunicazione
					Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	25	Avvenuta pubblicazione
					Adozione codice etico di comportamento	25	Percentuale di realizzazione dell'adozione del codice etico di comportamento dell'Ateneo

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
Obiettivi Dirigenziali	5	OD.1	Performance Dirigenziale		Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	100	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti

3.1 Analisi SWOT - minacce e le opportunità

L'analisi delle principali criticità e/o opportunità si è avvalsa dello strumento della S.W.O.T. analysis. Si tratta di uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'organizzazione.



3.2 Piani Operativi

- 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.
- 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.
- D.1: Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa e migliorare 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. Il raggiungimento di questo obiettivo, oltre a prevedere la ristrutturazione di alcuni corsi di studio erogati al tempo presente, potrebbe richiedere l'attivazione di nuovi corsi di studio nel prossimo futuro. Per rimanere compatibili con le risorse umane, strutturali e finanziarie a disposizione, potrebbe essere necessario chiudere alcuni corsi di studio offerti nel corrente anno accademico. I corsi di studio da chiudere verranno scelti tra quelli, non culturalmente irrinunciabili, che da diversi anni presentano: i) un numero di iscritti minore di quello consigliato, per la classe di appartenenza, dal MIUR; ii) sbocchi occupazionali inferiori alla media d'Ateneo.
- 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.
- 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.
- 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 essere in grado di sviluppare e valorizzare un'attività di ricerca innovativa e multidisciplinare ed avere finalità di trasferimento tecnologico in grado di determinare un qualitativo impatto economico e sociale sull'intero territorio nazionale e internazionale. I progetti e le attività realizzate, saranno caratterizzati da un modello di interazione strutturata 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, rispetto al resto della società civile, attuando in maniera sinergica azioni caratterizzanti attività di trasferimento tecnologico e altresì di trasformazione produttiva delle conoscenze, in grado di generare un impatto qualitativo rispetto alla vita dei cittadini e all'intera società civile, azioni che nell'ottica del processo di sviluppo sostenibile in atto a livello globale, determini un generale miglioramento globale complessivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale.
- 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.
- O.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.
- O.2: 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.
- O.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità. L'Ateneo attribuisce grande importanza ai temi della trasparenza, rendendo 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.
- OD.1: Obiettivi Dirigenziali. Viene introdotto un unico indicatore per la misurazione della Performance della Dirigenza i cui obiettivi sono presentati nell'Allegato c della presente Relazione.

Inoltre, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di “pesatura” per le aree strategiche, per i relativi obiettivi strategici, come sintetizzato nella tabella 1. La metodologia di pesatura e i relativi pesi sono descritti nel piano strategico.

L’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, in seguito alla riorganizzazione dell’Amministrazione Centrale avviata con D.R. n. 2815/2015, ha riprogettato la propria strategia di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni per migliorare il livello di trasparenza e controllare i fenomeni corruttivi. La comunicazione è uno strumento potente che permette all’Ateneo di supportare l’amministrazione in questo momento di forte trasformazione: una buona comunicazione sostiene una buona organizzazione. Il Piano Triennale di Comunicazione (in breve PTC) di Ateneo verso gli stakeholder interni si propone di:

- Individuare i nuovi Referenti per la trasparenza e l’anticorruzione e delineare le modalità con le quali gli stessi concorrono all’attuazione della strategia anticorruzione, interagendo con il relativo Responsabile;
- Programmare incontri periodici con il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza, nel corso di tali incontri, i Referenti sono tenuti a fornire, in relazione al proprio settore di competenza:
- Informare sulle situazioni verificatesi all’interno della propria struttura;
- Fornire informative sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano, con particolare riferimento a quelle destinate a presidiare le aree a più elevato rischio;
- Segnalare eventuali incongruenze nell’attuazione delle previsioni del Piano;
- Formulare proposte di interventi per la modifica delle misure di prevenzione;
- Segnalare casi di inconferibilità e di incompatibilità, nonché del mancato rispetto delle regole in materia di conferimento di incarichi esterni e casi di violazione degli obblighi comportamentali, previsti sia dal Codice di comportamento generale che dal Codice Etico, anche per quanto attiene alla eventuale conseguente azione disciplinare;
- Fornire informazioni sull’andamento degli interventi formativi adottati e sulle procedure di fornitura di beni e servizi attivate;
- Comunicare immediatamente col Responsabile Anticorruzione nel caso in cui si verificano episodi di corruzione o situazioni di illegalità nell’ambito del settore di competenza (c.d. whistleblower).

La segnalazione di una violazione o irregolarità o di un episodio di corruzione da parte di un dipendente, whistleblower, è stata oggetto di revisione nella Determinazione n.6 del 28 aprile 2015 “Linee Guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)”. Il whistleblowing, è un atto di partecipazione civica, attraverso cui il whistleblower contribuisce all’emersione e alla prevenzione di rischi e

situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. Si definisce "partecipazione civica" quel processo strutturato di discussione e/o di progettazione su temi di rilevanza pubblica che coinvolgono una pluralità di soggetti e di posizioni e che può essere attivato dal basso, su richiesta della società civile o promosso dall'alto. Pertanto, il whistleblowing è la procedura volta a incentivare le segnalazioni e a tutelare, proprio in ragione della sua funzione sociale, il whistleblower. Sul sito "Amministrazione trasparente" (www.amministrazionetrasparente.it) sono reperibili le indicazioni operative circa i contenuti, i destinatari e la modalità di trasmissione della segnalazione, nonché le forme di tutela per garantire l'anonimato del segnalante. Il whistleblower deve fornire tutti gli elementi utili perché gli uffici competenti possano procedere alle dovute ed appropriate verifiche ed accertamenti a riscontro della fondatezza dei fatti oggetto di segnalazione. A tal fine, il modulo predisposto per la segnalazione, reperibile sul sito sopra citato, contiene i seguenti elementi:

- Generalità del soggetto che effettua la segnalazione, con indicazione della qualifica o posizione professionale;
- Sede di lavoro;
- Le circostanze di tempo e di luogo oggetto di segnalazione;
- L'autore/i oggetto di segnalazione;
- L'indicazione di eventuali soggetti a conoscenza del fatto in grado di riferire sul fatto oggetto di segnalazione;
- Ogni altra informazione che possa fornire un utile riscontro circa la sussistenza dei fatti segnalati.

La segnalazione deve essere indirizzata al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" (anticorruzione@uniroma2.it). Ad eccezione dei casi in cui sia configurabile una responsabilità a titolo di calunnia e di diffamazione ai sensi delle disposizioni del codice penale o dell'art. 2043 del codice civile e delle ipotesi in cui l'anonimato non è opponibile per legge, l'identità del whistleblower viene protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Infine, si segnala, la pubblicazione di un opuscolo illustrativo "Whistleblowing", reperibile sul sito sopra citato, che prevede esplicitamente il diffondere delle buone pratiche in materia di tutela del whistleblower, sensibilizzando i dipendenti pubblici sul valore positivo delle segnalazioni degli illeciti soprattutto in un'ottica di raggiungimento di una buona reputazione per l'Ateneo.

Comunicare con gli stakeholder attraverso il sito "Amministrazione trasparente": il sito "Amministrazione trasparente" (www.amministrazionetrasparente.uniroma2.it) non è solo una vetrina, ma un modo per tenersi in contatto con gli stakeholder ed aggiornarli dell'attività amministrativa. La nostra comunicazione ha l'obiettivo di gestire, sviluppare e migliorare la trasparenza, mediante modalità di interazione (ad es. posta

elettronica) e opportunità di partecipazione (pubblicazione di eventi, ad. Es. Giornate della trasparenza). Il sito “Amministrazione trasparente” è parte integrante della comunicazione di Ateneo e rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della relazione tra l’amministrazione e gli stakeholder. Attraverso la comunicazione del sito “Amministrazione trasparente” e, quindi, il suo continuo aggiornamento, l’Ateneo desidera perseguire diverse azioni e finalità, tra le quali:

- Informare gli stakeholder interni ed esterni, con i quali tenere aperto un canale, al fine di migliorare gli spazi partecipativi (partecipazione civica);
- Far conoscere l’attività amministrativa di Ateneo;
- Migliorare la trasparenza amministrativa;
- Attivare nuovi canali per il controllo della qualità dei servizi (questionari).

Comunicare con i video (In-formazione continua): la comunicazione è profondamente cambiata negli ultimi anni, soprattutto per la crescita degli strumenti disponibili sul web, pertanto, oggi, comunicare sul web significa soprattutto comunicare per immagini. Per questo motivo, è in progetto la realizzazione di una nuova sezione del sito “Amministrazione trasparente” dove raccogliere video formativi su argomenti inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. In questo modo, lo stakeholder, potrà visionare i video di suo interesse, quando vuole, dove vuole e da qualunque dispositivo. Il vantaggio nella realizzazione di un catalogo di video formativi è quello di permettere una In-formazione continua non racchiusa ad un determinato spazio temporale, ad esempio vincolate alle giornate della trasparenza.

Per l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, le Giornate della Trasparenza sono importanti strumenti di comunicazione sulla tematica della trasparenza in funzione dell’anticorruzione e sulla specialità come principio dell’ordinamento che investe, pertanto, anche la disciplina per la prevenzione della corruzione. In questa prospettiva, le giornate della trasparenza sono una occasione di studio dove si intende informare, formare e sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti (studenti, personale di Ateneo e stakeholder esterni), a qualunque livello nell’applicazione della normativa sulla trasparenza che avvertono la necessità ineludibile di una “bussola” che consenta di orientarsi con coscienza e consapevolezza nella concreta realtà giuridica.

A seguito della riorganizzazione di Ateneo, è stata definita, e di seguito riportata, la “*matrice di responsabilità*” con cui si individuano i Responsabili e/o le strutture direttamente interessate all’applicazione dell’azioni di prevenzione alla corruzione in alcune delle aree più importanti. Per brevità si indica con R.P.C. il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione.

Prevenzione alla corruzione	Azione	Responsabile e/o struttura dell'adempimento
Codice di comportamento	Controllo	- Tutti i Dirigenti - Responsabili di struttura
Formazione	Formazione	- RPCT
Giornata della trasparenza	Trasparenza	- RPCT
Whistleblower	Adozione di misura di tutela	- RPCT - Dirigente Direzione V
Disciplina delle incompatibilità e del conferimento di incarichi	Controllo	- RPCT - Tutti i Dirigenti/Direttori di Dipartimento - Tutti i Responsabili di struttura
Bandi di concorso	Controlli a campione delle procedure concorsuali	- Dirigente della Direzione competente - Responsabile della Ripartizione/Ufficio competente
	Controllo dei componenti delle commissioni	- Dirigente della Direzione competente - Responsabile della Ripartizione/Ufficio competente
Attribuzione degli incarichi dirigenziali : verifica insussistenza di cause di incompatibilità	Controllo	- Tutti i Responsabili di struttura
Patrimonio e appalti	Verifica applicazione delle normative vigenti	- Dirigente Direzione IV - Tutti i Responsabili di struttura
Pubblicazione sul sito della trasparenza	Obblighi di pubblicazione	- Vedere tabella nella sezione Trasparenza del presente documento
Tabella valutazione rischio	Aggiornamento tabella rischio	- RPCT - Direzione V - Sistemi operativi di gestione
Attività di supporto al RPCT per l'attivazione di nuove procedure di controllo illecito	Comunicazione	tutte le strutture

Tab.

7 - Elenco attività di prevenzione della corruzione - Tempistiche – Responsabili

3.3 Balance Score – Card d’Ateneo

A partire dalla Relazione della Performance 2019, l’Ateneo ha scelto di operare due differenti livelli di analisi. Adottando un approccio innovativo, utilizzando la BSC definita nel prossimo paragrafo della presente Relazione, è stato possibile evidenziare gli andamenti trasversali degli indicatori in base alla tipologia di riferimento.

Al fine di migliorare le capacità di analisi e valutazione dei risultati conseguiti, l’Ateneo ha classificato gli indicatori associati agli obiettivi operativi in Tipologie, Categorie e Sotto Categorie così definite:

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
<i>Quantitativa</i>	<u>Quantità erogata</u> : esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. Documentazione online) <u>Quantità fruita</u> : 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.
<i>Qualitativa</i>	<u>Qualità erogata</u> : 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 <u>Qualità percepita</u> : 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).
<i>Economica</i>	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
<i>Produttiva</i>	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)

<i>Umane</i>	Quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
<i>Economico-finanziarie</i>	Risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
<i>Tangibili</i>	Valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
<i>Intangibili</i>	<u>Salute organizzativa</u> : livello di benessere organizzativo
	<u>Salute professionale</u> : quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	<u>Salute di genere</u> : rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	<u>Salute relazionale</u> : quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	<u>Salute etica</u> : quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	<u>Salute digitale</u> : % 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.
<i>Sociale</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
<i>Economico</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
<i>Ambientale</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

Questa attività consente di costruire una Balance Score Card degli indicatori necessaria in sede di valutazione dei risultati e pianificazione strategica.

Inoltre in sede di pianificazione strategica sarà possibile determinare su quale area investire maggiormente per il triennio successivo alla luce anche dei risultati di performance conseguiti nel triennio precedente.

Al fine di un'efficace elaborazione delle informazioni sulla Performance Organizzativa, l'Ateneo si è dotato dell'applicativo GZOOM che consente di poter elaborare e visualizzare i dati relativi alla Balance Score Card d'Ateneo.

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"



Scheda Balanced Scorecard al 31/12/2019

Monitoraggio Stampa Balanced Scorecard al 31/12/2019						
INDICE						
Prospettiva BSC		Tipologia Indicatore BSC	Peso		Risultato	Pag.
Efficacia	 99,51	<u>Qualitativa</u>	100		99,22	1
		<u>Quantitativa</u>	100		99,8	5
Efficienza	 100	<u>Economica</u>	100		100	13
Stato delle risorse	 89,5	<u>Economico-finanziarie</u>	100		100	14
		<u>Tangibili</u>	100		85,84	15
		<u>Intangibili</u>	100		82,67	16
Impatto	 93,76	<u>Sociale</u>	100		93,76	19

3.4 I risultati raggiunti

A partire dalla Relazione della Performance 2019, l'Ateneo ha scelto di operare due differenti livelli di analisi. Il primo adottando un approccio innovativo, utilizzando la BSC (Balance Score Card) già definita del paragrafo 3.3 della presente Relazione che consente di poter evidenziare gli andamenti trasversali degli indicatori in base alla tipologia di riferimento, e il secondo più classico orientato alla rilevazione della performance per area strategica, obiettivo strategico e operativo.

3.4.1 Analisi Performance

L'analisi che segue tiene conto dei risultati ottenuti da ogni indicatore e il peso associato

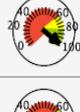
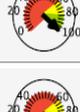
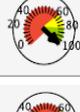
3.4.2 Performance delle Aree e Obiettivi Strategici

In questo paragrafo, si analizzano i risultati generali conseguiti dalle quattro Aree Strategiche di Ateneo e dagli Obiettivi Strategici ad esse associati.

I risultati sono determinanti dagli scostamenti rispetto alla Base Line ottenuta calcolando la media mobile del triennio precedente all'anno di riferimento (2019) ponderati dal peso attribuito a ciascuna Area Strategico, Obiettivo Strategico e Operativo.

A questo livello di analisi non si rilevano criticità ed anzi si possono apprezzare degli ottimi livelli di Performance in tutte le Aree Strategiche e negli Obiettivi Strategici.



Monitoraggio Stampa Piano Strategico al 31/12/2019					
INDICE					
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Peso	Risultato	Pag.	
R - Ricerca  99,01	<u>R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata</u>	65		98,47	1
	<u>R.2 - Internazionalizzare la ricerca</u>	35		100	5
D - Didattica  99,57	<u>D.1 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa</u>	30		98,66	6
	<u>D.2 - Favorire i processi di apprendimento</u>	30		99,92	8
	<u>D.3 - Internazionalizzare la didattica</u>	40		100	11
TM - Terza Missione  100	<u>TM.1 - Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione</u>	30		100	13
	<u>TM.2 - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio</u>	70		100	14
S - Servizi agli utenti  100	<u>S.1 - Migliorare i Servizi agli utenti</u>	100		100	16
O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro  93,14	<u>O.1 - Migliorare l'efficienza delle spese</u>	50		91,61	18
	<u>O.2 - Servizi ai dipendenti e welfare aziendale</u>	25		89,33	21
	<u>O.3 - Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità</u>	25		100	24
OD - Obiettivi dirigenziali  100	<u>OD.1 - Obiettivi dirigenziali</u>	100		100	26

3.4.3 Performance Obiettivi Operativi

Nella stretta connessione tra finalità strategiche definite per ogni area, così come presentato nel capitolo precedente, e obiettivi strategici, l'ultimo step della valutazione della Performance è rappresentato dall'analisi dei risultati raggiunti per gli obiettivi operativi. Vedi [allegato A](#).

3.4.4 Obiettivi individuali

Si riportano informazioni sintetiche sull'assegnazione degli obiettivi individuali del personale dipendente.

B. Performance individuale				
B.1 - A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	Personale in servizio (valore assoluto)	Personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	1	50-100%	50-100%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	4	4	50-100%	50-100%

Non dirigenti	962		50-100%	50-100%
B.2 - Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	SI	NO		
Dirigenti di I fascia e assimilabili	X			
Dirigenti di II fascia e assimilabili	X			
Non dirigenti	X		In sperimentazione anche per il 2018 il sistema di valutazione del personale TAB, poiché non c'era il contratto nazionale	

Tab. 9 - Riepilogo sull'assegnazione degli obiettivi individuali in relazione alle categorie di appartenenza

Il processo complessivo di pianificazione, gestione della Performance e definizione degli obiettivi dell'Ateneo può essere 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, piano Performance e revisione del sistema
13. Azioni correttive - gestione del trade-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 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 permette la valutazione di tutto il resto 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. Le organizzazioni universitarie hanno vissuto per molti anni dentro contenitori organizzativi caratterizzati da forte separatezza tra le varie componenti, sulla base del principio di autonomia, un valore, che però ha portato le strutture dipartimentali e le Facoltà ad agire in maniera fortemente scollegata rispetto all'amministrazione generale, alle volte con sistemi di regole non formalizzate non sempre coerenti con il funzionamento complessivo. Questo sistema oltre ad aver prodotto problemi di gestione ha anche portato a forti conflittualità tra le diverse componenti, amministrazione allora chiamata "centrale" e strutture, anche con sistemi di evoluzione di carriera e distribuzione di risorse non sempre coerenti. Ora l'impegno è ritrovare un percorso di maggiore coesione nella consapevolezza dell'importanza sinergica delle diverse componenti: una amministrazione generale (non più "centrale", se non in senso geometrico, 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. La sfida è quella di cambiare quindi la cultura organizzativa consolidata, nel tempo necessario che non può essere quello di pochi anni come sempre avviene per questi processi, facendo coesistere controllo della gestione ed esercizio dell'autonomia entro un processo di "Amministrazione Unica" caratterizzato dal crescente coinvolgimento e partecipazione di tutti gli attori.

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 di 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 inoltre 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 rimodulazione 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.

3.5 PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Nel prossimo paragrafo si allega integralmente la Relazione del Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo sulle attività svolte nel 2019, già inviata precedentemente alla governance d'Ateneo.

PREMESSA

Riferimento normativo

La relazione sulla condizione del personale è un adempimento del Comitato Unico di Garanzia previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante le “*Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG*”, così come integrata dalla direttiva 2/2019 “*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle PA*”.

Finalità

La relazione ha un duplice obiettivo: fornire uno spaccato sulla situazione del personale analizzando i dati trasmessi dall'Amministrazione e al tempo stesso costituire uno strumento utile per le azioni di benessere organizzativo da promuovere, verificando lo stato di attuazione di quelle già inserite nel Piano di azioni positive adottato dall'Amministrazione.

Compito del CUG è ricongiungere i dati provenienti da vari attori interni alla propria organizzazione per trarne delle conclusioni in merito all'attuazione delle tematiche di sua competenza: attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

Struttura della Relazione

La **prima parte** della relazione è dedicata all'analisi dei dati sul personale raccolti da varie fonti:

- dati forniti dagli uffici risorse umane sulla distribuzione del personale per genere (fruizione di misure per la conciliazione vita-lavoro, congedi/permessi per disabilità, congedi parentali, ecc.)
- dati raccolti con le indagini sul benessere organizzativo con riguardo alle risultanze e azioni messe in campo
- dati raccolti dal servizio salute e sicurezza con le valutazioni sullo stress lavoro correlato e la valutazione dei rischi in ottica di genere, laddove realizzata
- dati e informazioni provenienti da altri organismi operanti nell'Amministrazione (Nucleo di Valutazione, ecc.) e dall'analisi dei documenti e degli atti pubblicati all'interno del sito di Ateneo.

Nella **seconda parte** della relazione trova spazio un'analisi relativa al rapporto tra il Comitato e i vertici dell'Amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate direttamente dal Comitato nell'anno di riferimento.

PRIMA PARTE – ANALISI DEI DATI

Sulla base delle informazioni trasmesse dall'Amministrazione – Divisione V “Gestione del personale e sistemi operativi di gestione” (Resp. Ing. Domenico Genovese), Sottodivisione 4 “Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione” (Resp. Dott.ssa Raffaella Costi) (*cf. all. 1*) – e all'esito della comparazione fra i dati del 2018 e del 2019 il CUG evidenzia quanto segue.

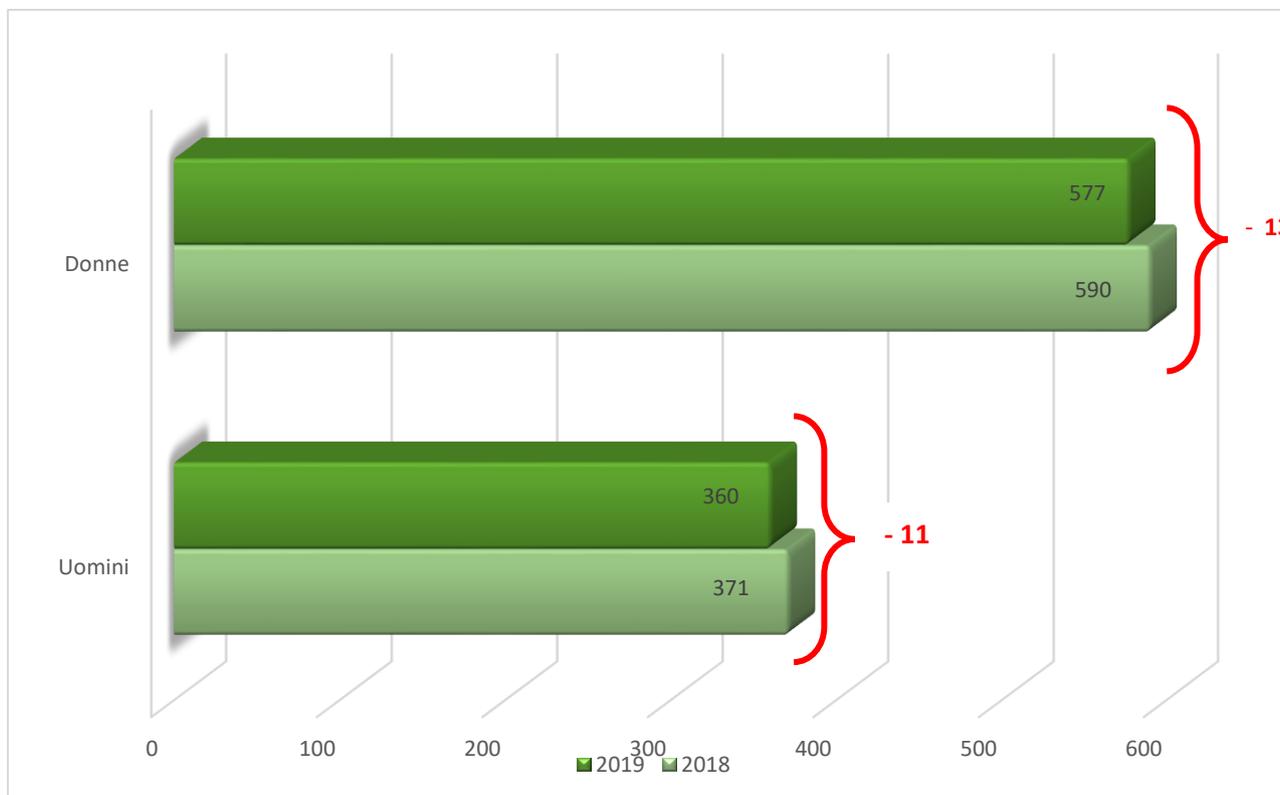
SEZIONE 1. DATI SUL PERSONALE

A) COMPOSIZIONE DEL PERSONALE TECNICO, AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO (TAB)

I) Genere

I dati del 2019, analogamente a quelli del 2018, denotano una buona presenza della componente femminile, la cui incidenza percentuale appare sostanzialmente invariata (61,57% del 2019, 61,39% del 2018).

Si rileva una diminuzione delle unità di personale di entrambi i generi (13 in meno per la componente femminile e 11 per quella maschile) da attribuirsi ai raggiunti limiti d'età e al pensionamento.

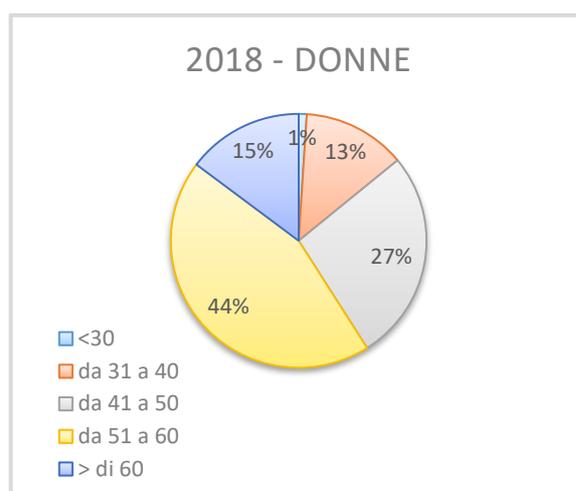
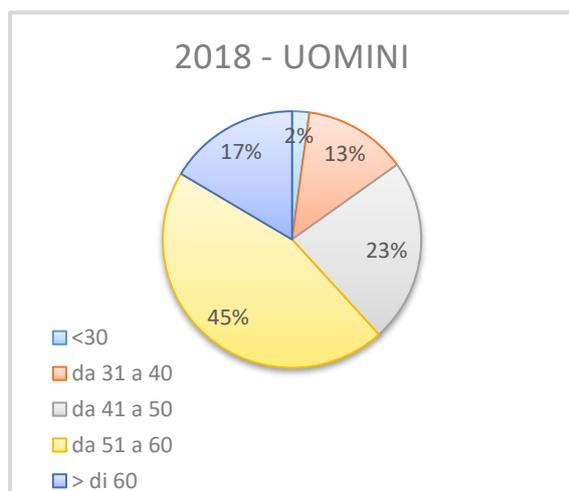


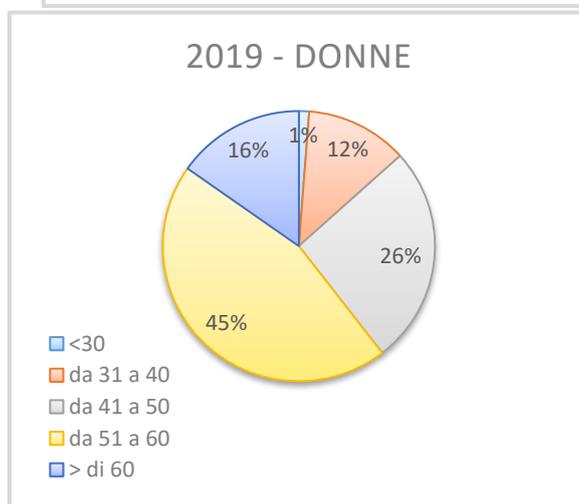
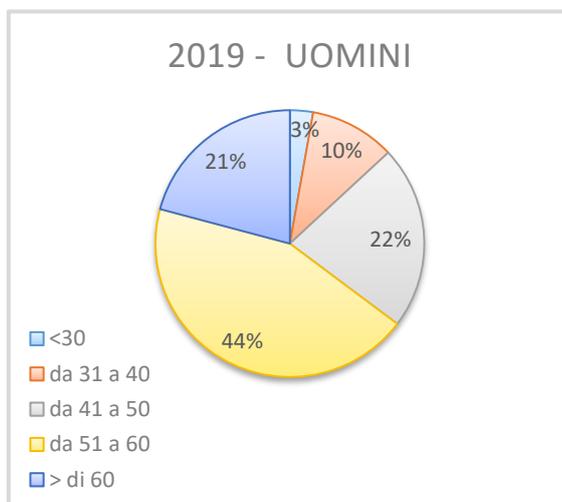
II) Fasce d'età

Il raffronto dei dati del 2019 con quelli del 2018 consente di sottolineare un mutato andamento della composizione del personale TAB per fasce d'età e genere.

- **personale di età inferiore e/o uguale a 30 anni:** stabile la componente femminile (rimane all'1%), in aumento la componente maschile (passa dal 2% al 3%).
- **personale di età compresa fra i 31 e i 40 anni:** in diminuzione per entrambi i generi, anche se la componente maschile (dal 13% al 10%) ha subito una diminuzione percentuale maggiore rispetto a quella femminile (dal 13% al 12%).
- **personale di età compresa fra i 41 e i 50 anni:** si registra una diminuzione pari all'1% tanto nella componente maschile che in quella femminile.
- **personale di età compresa fra i 51 e i 60 anni:** interessante notare che alla lieve flessione della componente maschile (che passa dal 45% al 44%) corrisponde uno speculare aumento di quella femminile (che passa dal 44% al 45%).
- **personale di età maggiore a 60 anni:** rispetto al leggero incremento della componente femminile (che aumenta dal 15% al 16%) si segnala che la componente maschile passa dal 17% al 21%.

Oltre alla limitata presenza di personale di età inferiore ai 30 anni, sembra registrarsi anche un limitato *turn over*.





III) Inquadramento

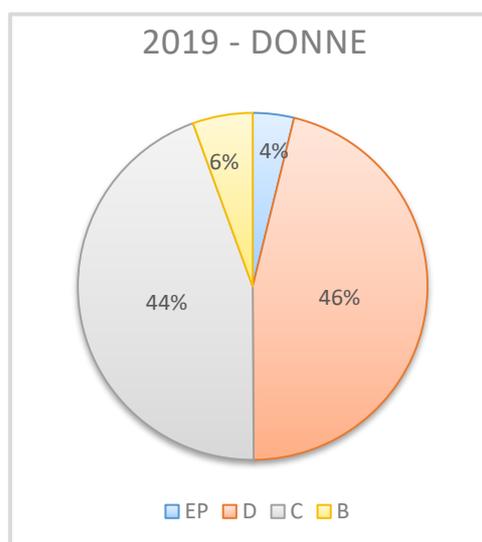
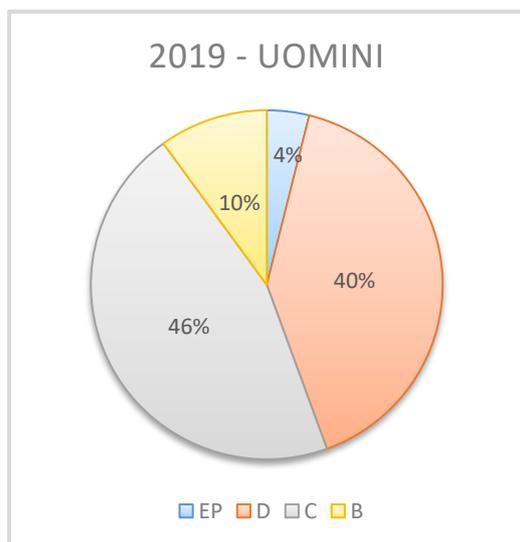
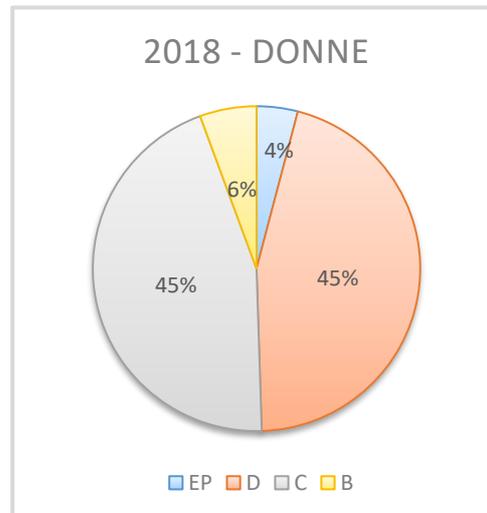
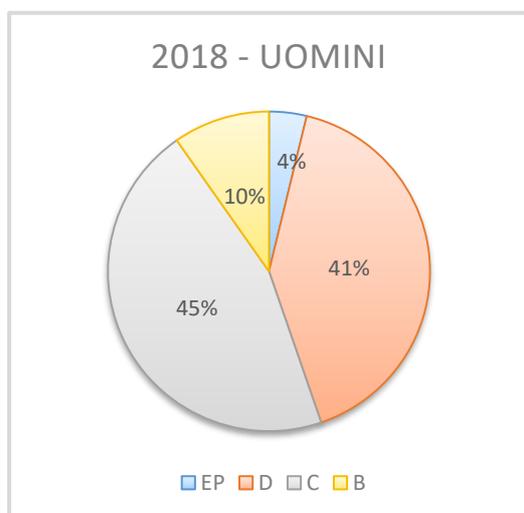
La comparazione delle rilevazioni 2018/2019, permette di sottolineare che sia per la componente maschile che per quella femminile non si rilevano mutamenti relativi agli inquadramenti B e EP.

Il personale di livello D, invece, vede un leggero incremento della composizione femminile (che passa dal 45% al 46%) e una speculare flessione della composizione maschile (che dal 41% passa al 40%).

Di contro, con riguardo al livello C, si registra un aumento della composizione maschile (dal 45% al 46%) e una riduzione di quella femminile (dal 45% al 44%).

Si tratta di dati che confermano un trend socio-culturale che vede il genere femminile accedere al mondo del lavoro più tardi (e spesso con un più alto livello di istruzione).

È significativo sottolineare che la buona percentuale di personale di tipo D della componente femminile non è accompagnata da una altrettanto alta rappresentanza nelle posizioni di vertice. Al contrario, le figure femminili in posizioni apicali risultano ancora minoritarie rispetto a quelle maschili.

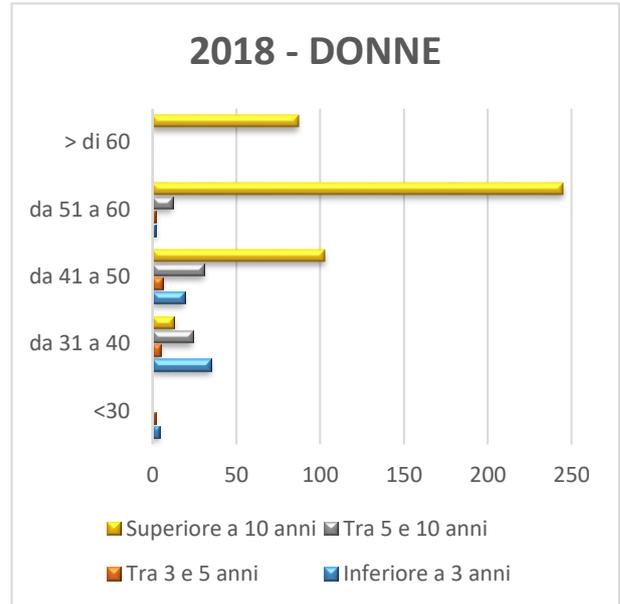
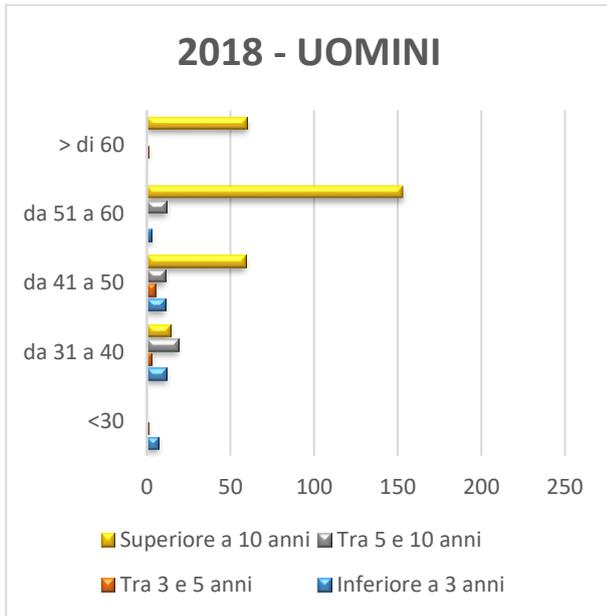


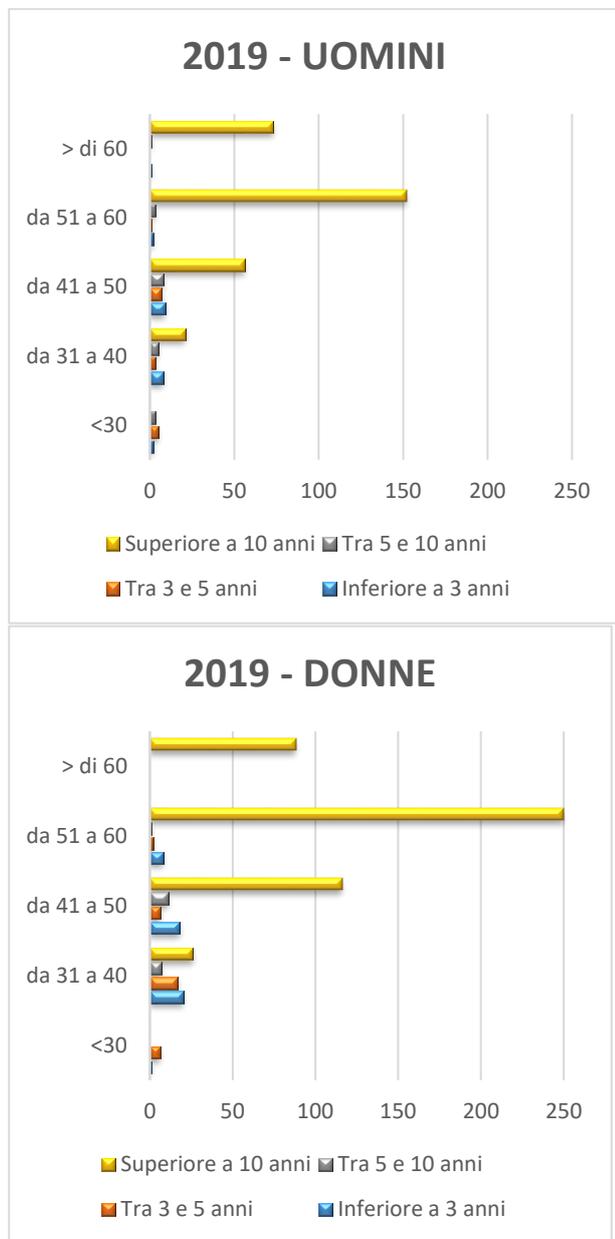
NOTE – PERSONALE TAB

Un'utile indicazione, che va sia a confermare sia a completare quanto sin qui rilevato, perviene dal raffronto dei dati relativi all'età anagrafica del personale, all'anzianità di servizio e, soprattutto, al tempo di permanenza nello stesso inquadramento/ruolo.

L'età media del personale, sommata all'evidente tendenza a permanere per un lasso temporale relativamente lungo (compreso fra i 5 e i 10 oppure addirittura superiore ai 10 anni) al medesimo livello/inquadramento denota, infatti, un basso livello di mobilità e di progressione interna.

Tale situazione si fa ancor più evidente man mano che si esaminano le fasce d'età più elevate (41-50 anni; 51- 60 anni; oltre 60 anni). Questi valori si riscontrano, seppur con minime variazioni, sia per l'anno 2018 che per il 2019.





B) COMPOSIZIONE DEL PERSONALE DOCENTE

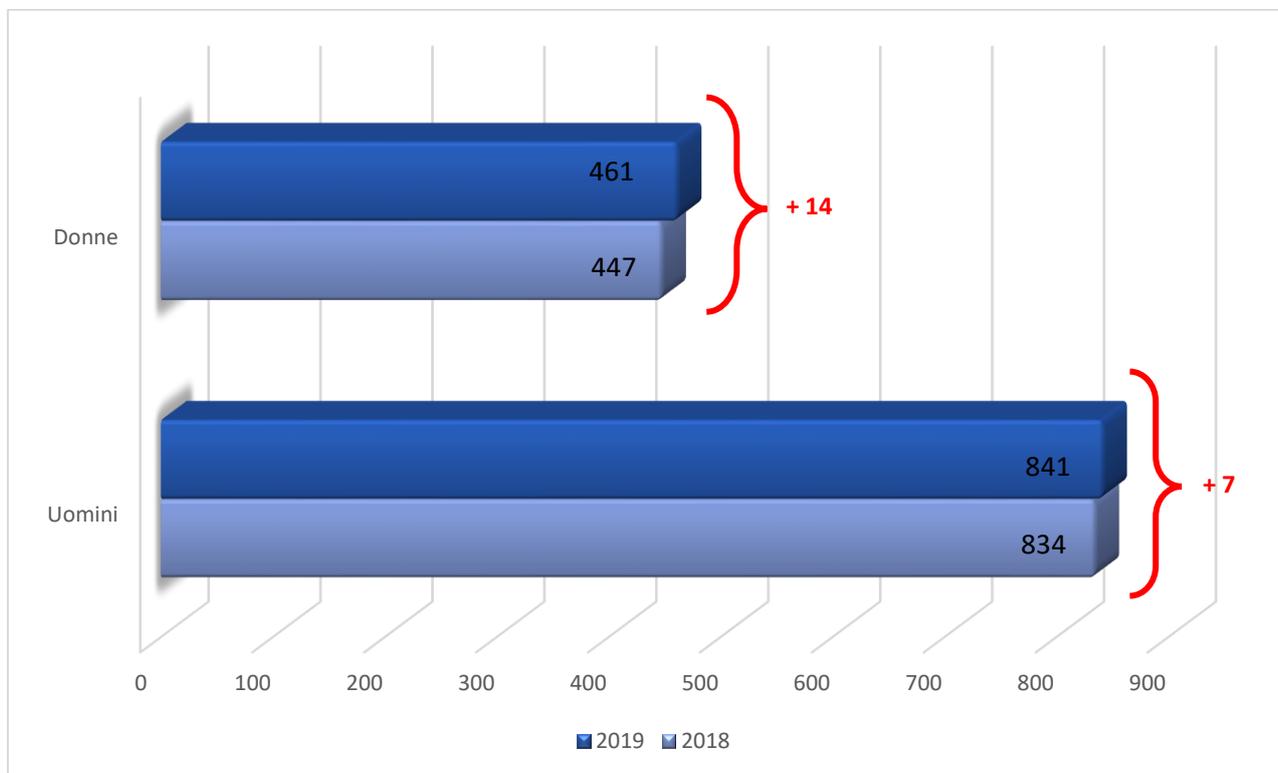
I) Genere

L'analisi e la comparazione dei dati relativi alla ripartizione per genere del personale docente conferma un evidente sbilanciamento.

La presenza femminile – benché in aumento – è ancora nettamente minoritaria.

Tale fenomeno, come si vedrà, si fa ancor più evidente laddove si guardi alle posizioni di Professore Associato e di Professore Ordinario.

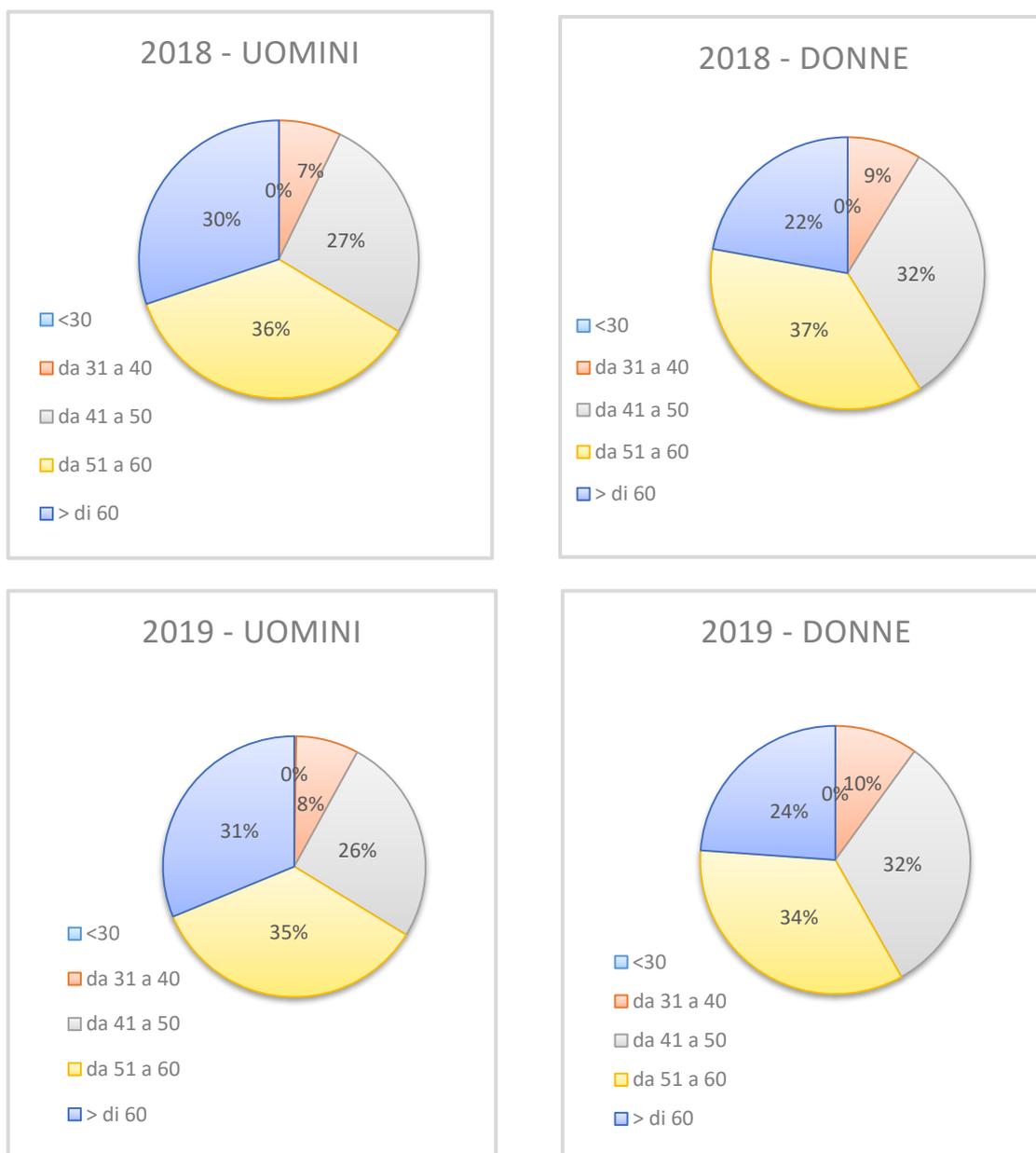
Si segnala, comunque, che dal 2018 al 2019 la componente femminile è aumentata (anche se di poco) in misura maggiore rispetto a quella maschile.



II) Fasce d'età

Il raffronto dei dati del 2019 con quelli del 2018 consente di sottolineare un mutato andamento della composizione del personale docente per fasce d'età e genere.

- **personale di età inferiore e/o uguale a 30 anni:** sia per l'anno 2018 che per il 2019 risulta pari allo 0% per entrambi i generi, dato significativo in quanto testimonia l'età relativamente avanzata dei Ricercatori dell'Ateneo.
- **personale di età compresa fra i 31 e i 40 anni:** rispetto al 2018, nel 2019, il personale ricompreso in questa fascia d'età si rivela in aumento in percentuale pari all'1%. Tale dato deve essere messo in correlazione col precedente, in quanto, individua l'età in cui, normalmente, viene reclutato il personale docente.
- **personale di età compresa fra i 41 e i 50 anni:** si tratta di una fascia di personale (che solitamente corrisponde alla qualifica di Ricercatore e/o Professore Associato) abbastanza consistente, soprattutto per la composizione femminile, per la quale si attesta al 32%. Un leggero decremento di tale fascia di personale si registra, invece, per la composizione maschile che, dal 2018 al 2019, passa dal 27% al 26%.
- **personale di età compresa fra i 51 e i 60 anni:** fascia di personale (solitamente coincidente con la posizione di Professore Ordinario) che nel biennio di riferimento ha visto un leggero decremento, sia per la componente femminile che per quella maschile.
- **personale di età maggiore a 60 anni:** porzione di personale che ha segnato un leggero incremento dal 2018 al 2019 (del 2% per la componente femminile e dell'1% per quella maschile) e nella quale – più che in tutte le altre – si riscontra un evidente gap di genere, che si auspica verrà ridotto in futuro.



III) Inquadramento

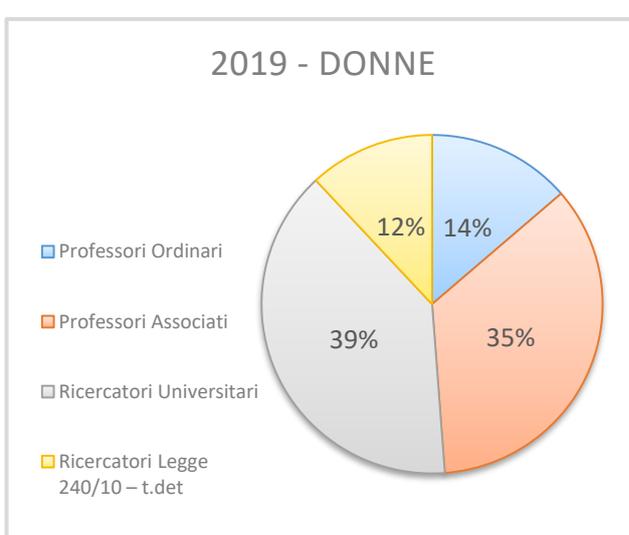
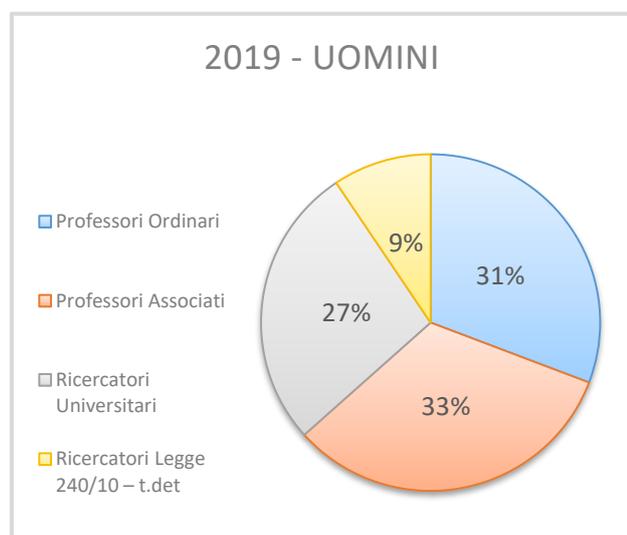
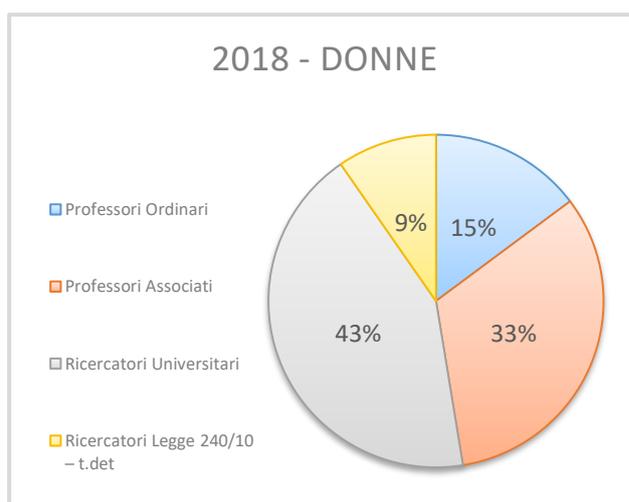
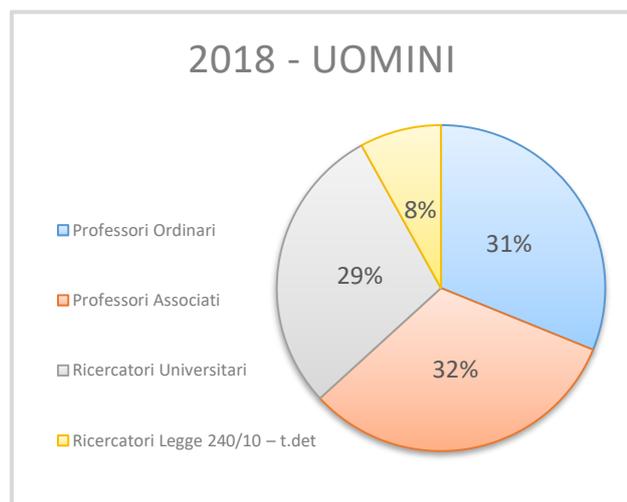
La comparazione delle rilevazioni 2018/2019, permette di sottolineare un generale incremento dei Ricercatori a tempo determinato (RTD lett. a) e b) della Legge n. 240 del 2010)¹ che passano dall'8% al 9% per gli uomini e dal 9% al 12% per le donne.

¹ Per completezza e correttezza dell'informazione fornita, il CUG specifica che i dati trasmessi dagli Uffici – e qui considerati – sono cumulativi, in quanto non danno conto del diverso inquadramento interno alla categoria (RTD-a e RTD-b), previsto dalla Legge e di rilevante importanza nel percorso accademico.

Dato, questo, al quale fa da contrappeso una fisiologica diminuzione del numero dei Ricercatori (dovuta anche all'introduzione della Legge Gelmini) a tempo indeterminato (che passano dal 29% al 27 % per gli uomini e dal 43% al 39% per le donne).

Strettamente connesso anche il – seppur leggero – incremento del numero dei Professori Associati (che dal 32% passa al 33% per gli uomini e dal 33% passa al 35% per le donne).

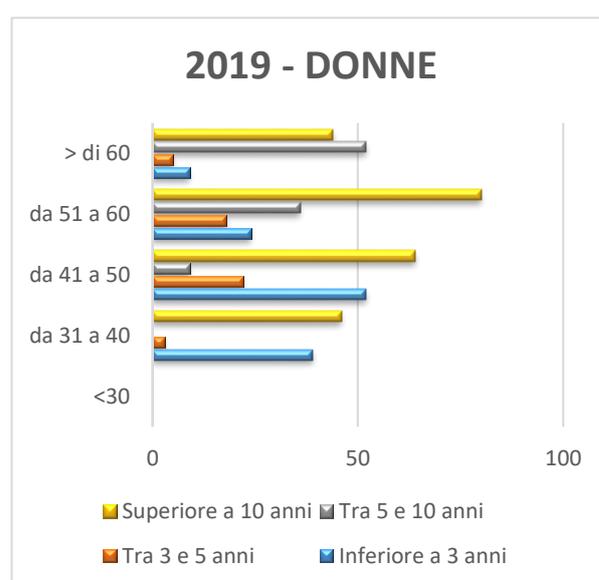
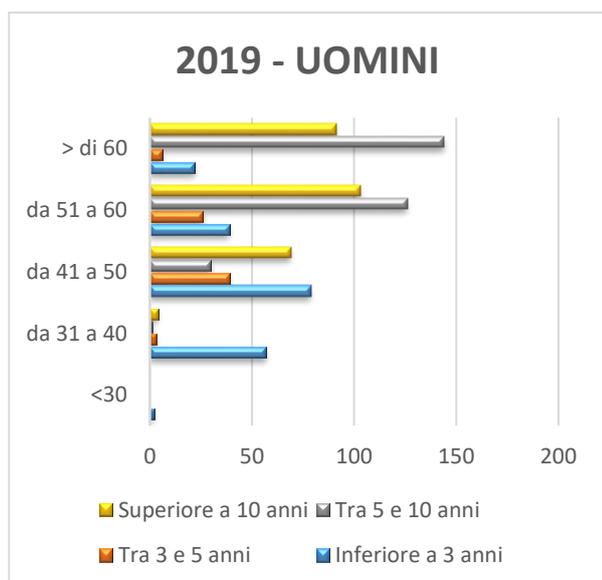
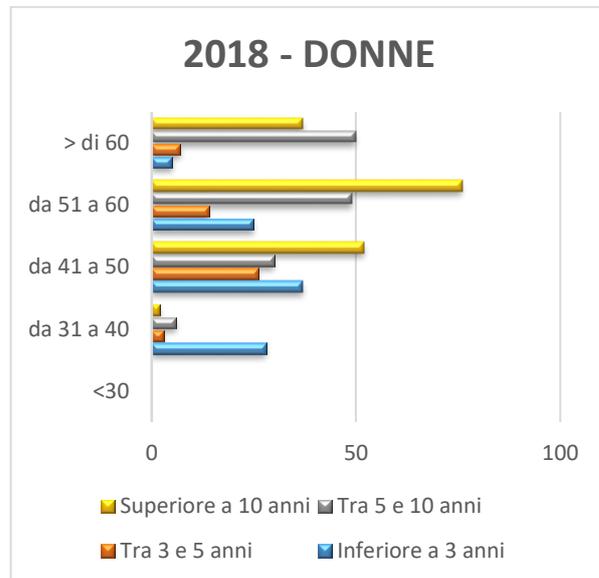
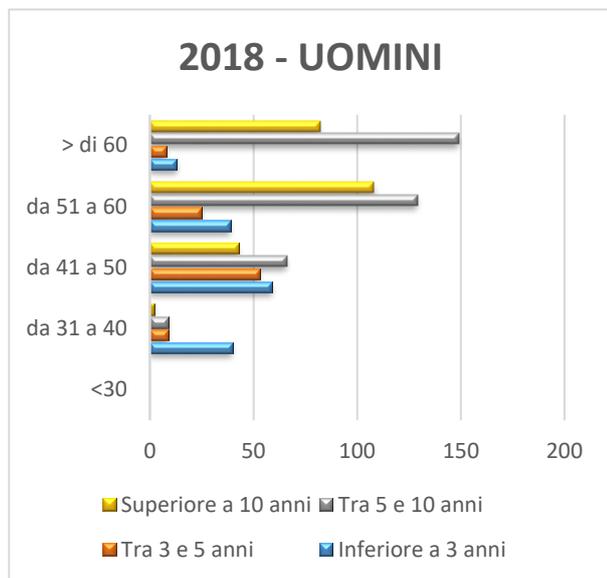
Sostanzialmente stabile, invece, la percentuale dei Professori Ordinari, ad eccezione di un leggero decremento della componente femminile.



NOTE – PERSONALE DOCENTE

Anche in questo caso, come per il personale TAB, un'indicazione interessante si ricava dal raffronto dei dati relativi all'età anagrafica del personale, all'anzianità di servizio e, soprattutto, al tempo di permanenza nello stesso inquadramento/ruolo.

Oltre al fatto che la maggioranza del personale docente si concentra nelle fasce d'età più elevate (sia per la componente maschile che per quella femminile), si sottolinea la tendenza – soprattutto da parte delle donne – a permanere per un consistente lasso temporale nella posizione acquisita tra i 41 e i 60 anni. Tale dato conferma il fatto che la componente femminile si concentra soprattutto nei ruoli di Ricercatore e di Professore Associato. Trend, questo, che resta pressoché inalterato nel biennio di riferimento.



SEZIONE 2. CONCILIAZIONE VITA/LAVORO – PERSONALE TAB

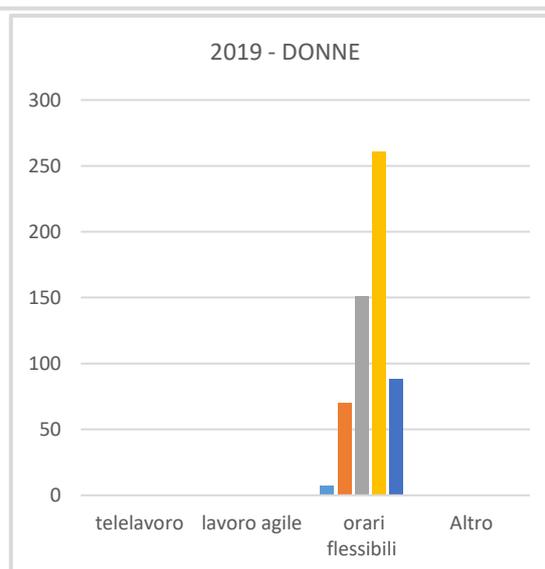
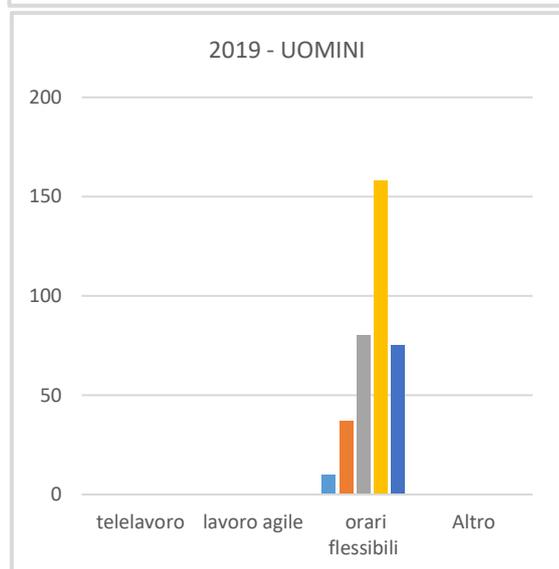
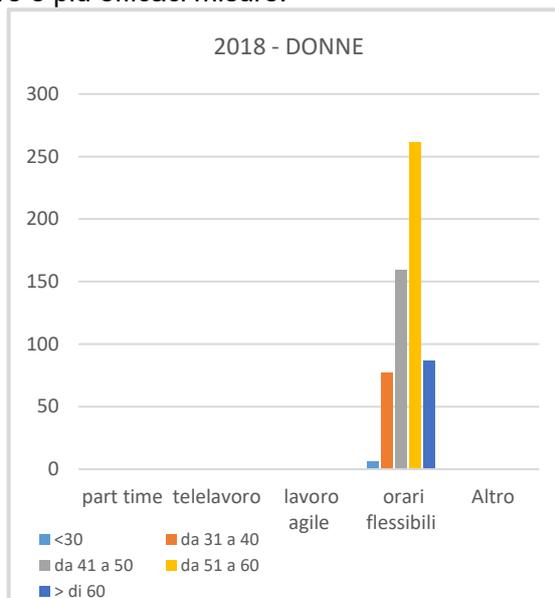
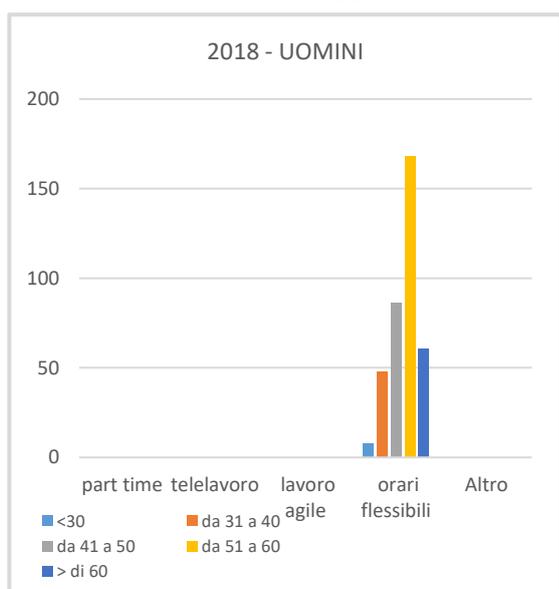
Anche in ragione delle ben note specificità contrattuali (tipologia della prestazione, flessibilità dei giorni e degli orari lavorativi), all'interno dell'Ateneo, la conciliazione casa/lavoro sembrerebbe attenersi in via prevalente il personale TAB.

Alla luce dei numeri trasmessi dagli Uffici, il primo dato che si rileva è che ad eccezione degli orari flessibili, del part time (orizzontale e verticale) e del telelavoro (di cui, però, nel 2018, hanno usufruito 2 uomini e 4 donne e, nel 2019, 1 uomo e 3 donne) non vengono applicate altre strategie di conciliazione.

Tale fenomeno, pur interessando in misura sensibilmente maggiore la componente femminile (che spesso assume al ruolo di *care giver* familiare), si ripropone comunque anche per la componente maschile.

Si segnala che il quadro appare sostanzialmente invariato – nei numeri come nelle fasce di età interessate (dipendenti di età compresa fra i 41 e i 50 anni e fra i 51 e i 60 anni) – tanto per il 2018 quanto per il 2019.

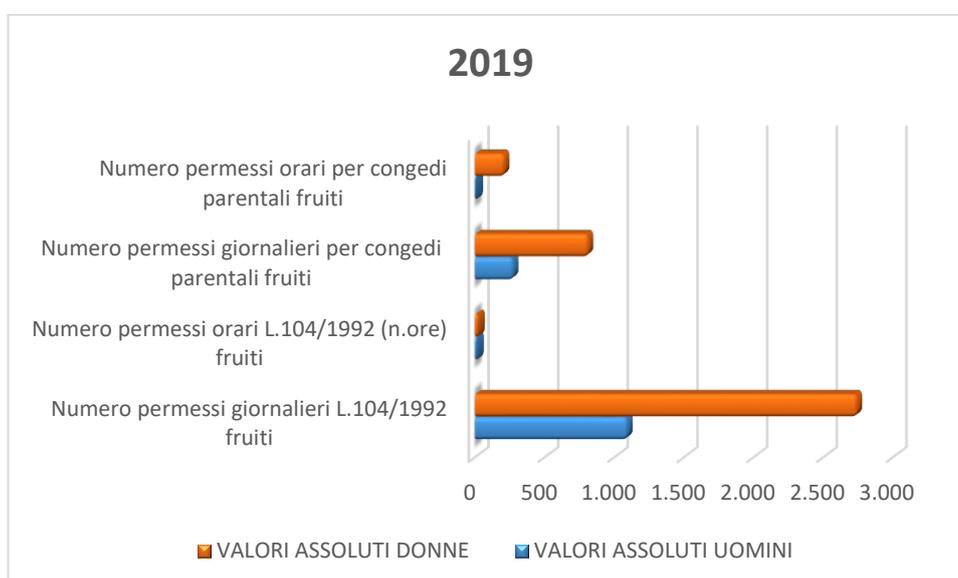
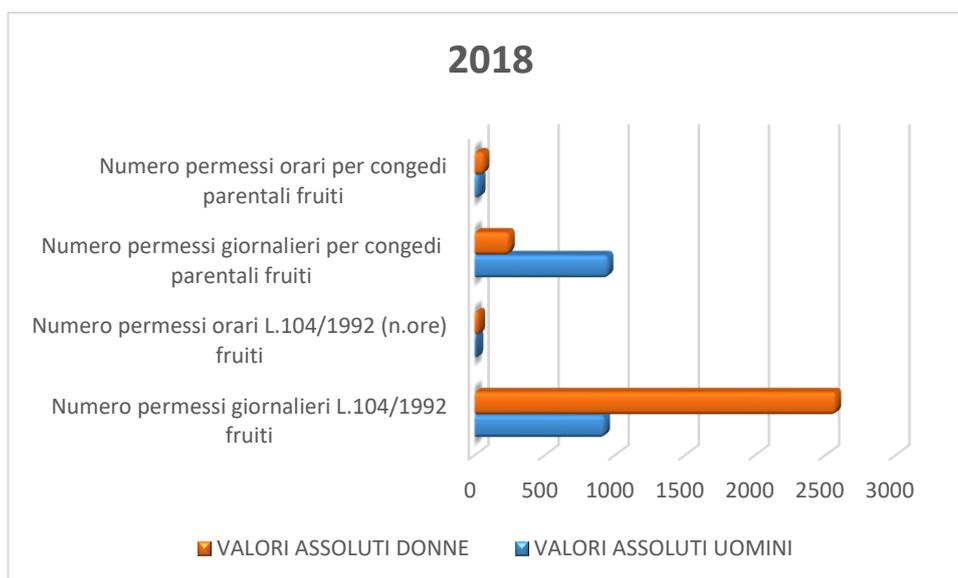
Trattandosi di una situazione potenzialmente penalizzante – sia dal punto di vista del singolo (*chance* di progressione di carriera) sia dal punto di vista della *performance* complessiva dell'Amministrazione stessa – non può che caldeggiarsi l'adozione di nuove e più efficaci misure.



La disamina relativa alle forme di conciliazione trova conferma nella parallela lettura dei dati relativi alla fruizione dei congedi – parentali e previsti dalla L. 104/1992 – che sono prevalentemente giornalieri (replicando di fatto una forma di part time) e ai quali accede in misura nettamente superiore la componente femminile del personale TAB.

Va detto, inoltre, che il trend non sembra essere in via di miglioramento.

Dalla comparazione dei dati forniti, può notarsi che, rispetto al 2018, in cui ai permessi giornalieri per congedi parentali ricorrevano soprattutto gli uomini, nel 2019 si assiste ad un notevole (e allarmante)² incremento del numero delle donne che si avvalgono di tale misura, che quasi si quadruplica, passando da 247 unità a 813 unità.



SEZIONE 3. PARITÀ/PARI OPPORTUNITÀ

A.PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE

² Trattasi di dati che denotano ovviamente l'assenza di adeguate politiche sociali di sostegno alle donne e alla famiglia.

Dando seguito a quanto previsto dalle “**Linee guida-Raccomandazioni**” (approvate il 3 aprile 2019) (*cf. all. 2*), il CUG ha adottato un “**Piano di Azioni Positive**” (PAP), specificatamente diretto a:

- **garantire** la realizzazione dell’uguaglianza formale e sostanziale;
- **contrastare** qualsiasi forma di discriminazione diretta e/o indiretta, ivi comprese quelle di genere;
- **incentivare** la conciliazione casa/lavoro e studio/lavoro;
- **promuovere** la rimozione di tutti quei fattori che possono incidere negativamente sulla parità, sul benessere del personale e sulla sicurezza all’interno dell’Ateneo.

Publicato sul sito del CUG il **Piano** viene allegato integralmente alla relazione (*cf. all. 3*).

B.FRUIZIONE PER GENERE DELLA FORMAZIONE E RILEVAZIONE DEL GENERE NELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Alla fruizione della formazione e alla valutazione della stessa, il CUG ha riservato una specifica sezione nell’ambito del “**Questionario per la raccolta di informazioni sulla parità, sul benessere e sulle discriminazioni all’interno dell’Ateneo**” (approvato il 3 giugno 2019) (*cf. all. 4*) che, per il momento, **l’Amministrazione non ha ancora sottoposto alla compilazione anonima da parte dell’intera comunità universitaria** (personale TAB, personale docente, studenti).

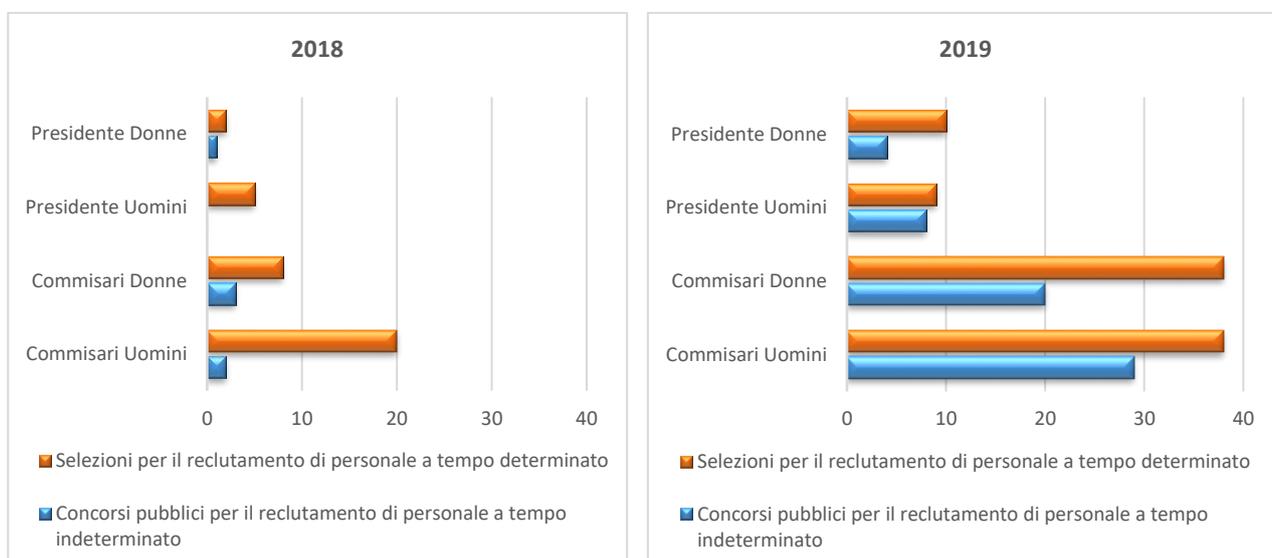
C.ADOZIONE BILANCIO DI GENERE

Nel rispetto delle direttive CRUI, il CUG ha adottato (nella seduta del 12 dicembre 2019) il Bilancio di Genere di Ateneo e, in base al cronoprogramma delle Linee Guida, si sta adoperando per la formazione del Gruppo di Coordinamento.

D.COMPOSIZIONE PER GENERE DELLE DIVERSE COMMISSIONI DI CONCORSO PER IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

I dati forniti dall’Amministrazione sono parziali in quanto concernono solamente la composizione delle Commissioni per il reclutamento del personale TAB.

Mancano le rilevazioni riguardanti le Commissioni per il reclutamento del personale docente.



Procedendo all'analisi dei dati a disposizione si evidenzia una differenza nelle commissioni per il reclutamento del personale a tempo determinato e indeterminato, che – pur con numeri e percentuali sensibilmente differenti – si perpetua in entrambi gli anni di riferimento e che vede prevalere la presenza femminile nelle commissioni per il reclutamento del personale a tempo determinato.

Nelle commissioni per il reclutamento del personale a tempo indeterminato, invece, la presenza è in maggioranza maschile.

Differenza che non appare di poco conto, in quanto, indicativa del fatto che le scelte di *governance* sul medio-lungo periodo, restano affidate in via prevalente alla componente maschile. Inclinazione, che, come si vedrà, trova conferma guardando agli organi di governo.

E. COMPOSIZIONE PER GENERE DEGLI ORGANI CENTRALI DI ATENEO

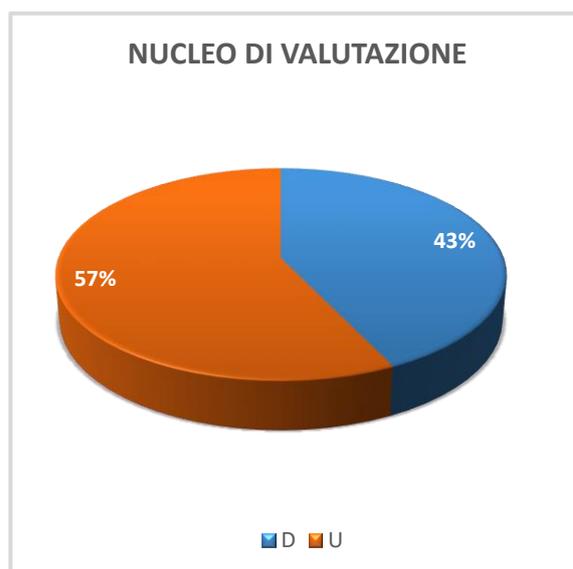
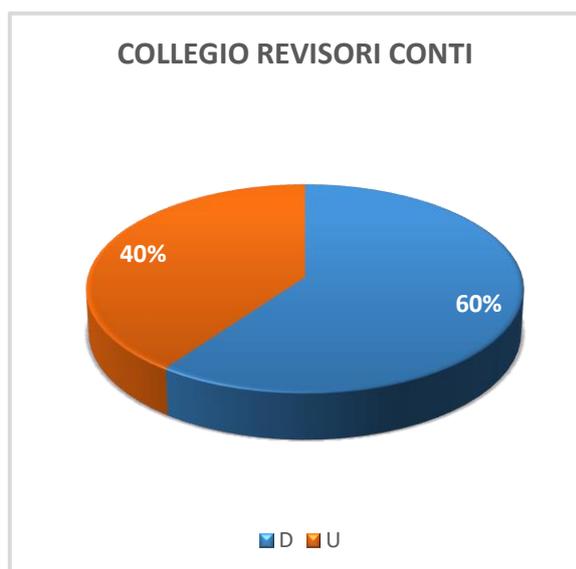
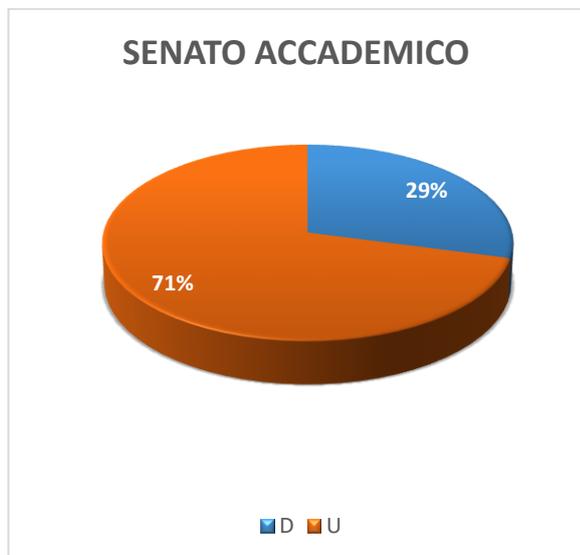
In base a quanto sancito dal **Titolo II** dello **Statuto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"** (G.U. n. 296 del 21.12.2011), modificato con D.R. n. 803 dell'8 aprile del 2014 (G.U. n. 91 del 18.04.2014) e con D.R. n. 141 del 24 gennaio 2017 pubblicato sulla G.U. n. 30 del 6 febbraio 2017) (**cf. all. 5**), sono Organi Centrali di Ateneo:

- Il **Rettore** (art. 6);
- Il **Senato Accademico** (art. 7);
- Il **Consiglio di Amministrazione** (art. 8);
- Il **Collegio dei revisori dei conti** (art. 9);
- Il **Nucleo di valutazione** (art. 10);
- Il **Direttore generale** (art. 11).

Relativamente alla composizione di tali Organi (collegiali e non), può evidenziarsi quanto segue:

- **Rettore**, sia per il mandato precedente (2013/2019) che per quello in corso (2019/2025), tale carica è stata ed è ricoperta da una figura maschile (lo stesso dicasi per quella di Prorettore Vicario);
- **Senato Accademico**, si rileva una schiacciante maggioranza della componente maschile pari al 71% (17 membri su 24) a fronte di quella femminile che si attesta solo al 29% (7 membri su 24);
- **Consiglio di Amministrazione**, con riferimento ai "Membri interni" presenta una maggioranza della componente maschile (3 membri su 5), mentre, con riguardo ai "Membri esterni", mostra un ribaltamento a favore della componente femminile (2 membri su 3). In perfetta parità la componente studentesca (1 membro per la componente femminile e 1 per la componente maschile);
- **Collegio dei revisori dei conti**, presieduto da una figura maschile, si contraddistingue per una spiccata maggioranza della componente femminile (pari a 3 unità su 5 complessive);
- **Nucleo di Valutazione**, coordinato da una figura femminile, presenta una maggioranza numerica della componente maschile (4 membri su 7 complessivi)
- **Direttore Generale**, carica ricoperta da una figura maschile.

Nell'insieme, senza dubbio apprezzabile la buona presenza femminile all'interno degli organi deputati al controllo e alla valutazione, ancora deficitaria quella all'interno degli organi di governo amministrativo-politico.



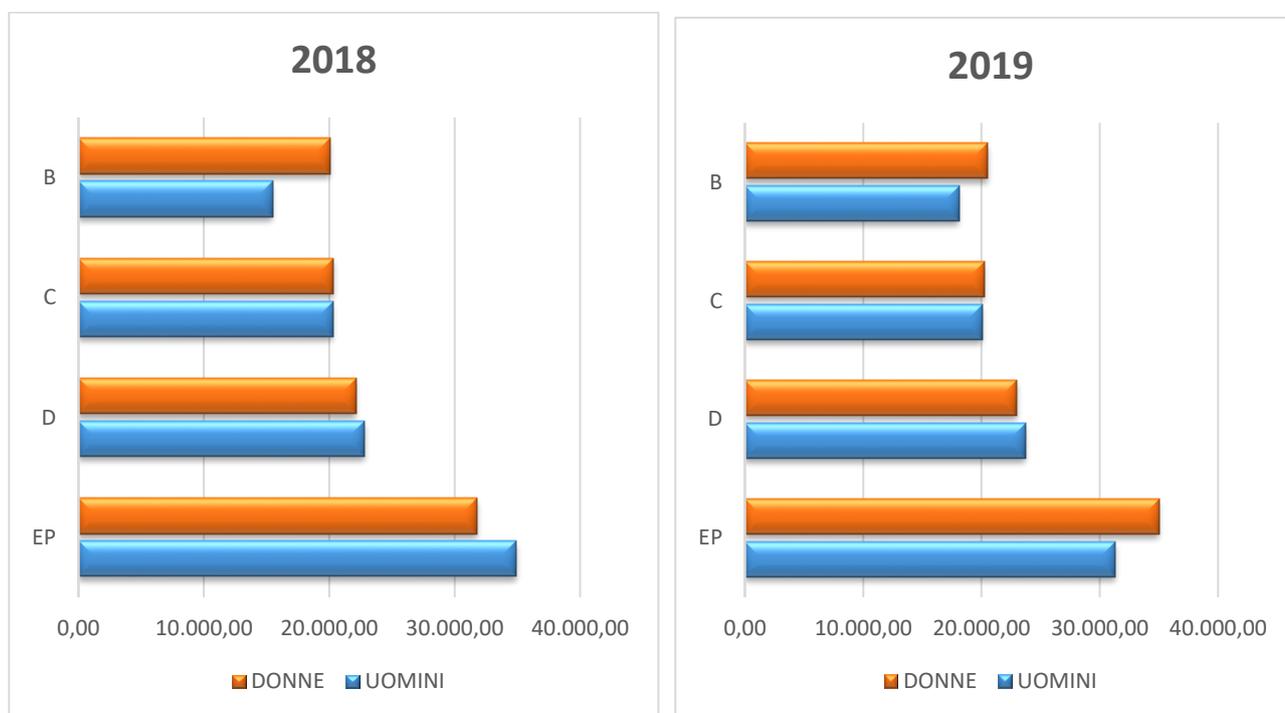
F. DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI UOMO/DONNA DEL PERSONALE

F.1. PERSONALE TAB

La comparazione dei dati forniti dall'Amministrazione e relativi alle retribuzioni omnicomprensive medie nette del personale TAB per gli anni 2018 e 2019 mostra – con riguardo agli inquadramenti che prevedono un livello di responsabilità e di autonomia decisionale inferiore (B) – valori stipendiali leggermente più alti per la componente femminile, differenziale che, in mancanza di precisi dati, è presumibilmente da attribuirsi ai trattamenti accessori (come gli straordinari) e agli assegni familiari (figli a carico).

La medesima situazione, limitatamente al 2019, emerge anche con riferimento al livello EP. Una sostanziale parità si rileva soprattutto con riferimento alla categoria C.

Utile notare che, sia nel 2018 che nel 2019, con riferimento all'inquadramento D – categoria superiore per responsabilità e autonomia rispetto ai livelli B e C – si evidenzia un certo differenziale retributivo a favore della componente maschile.

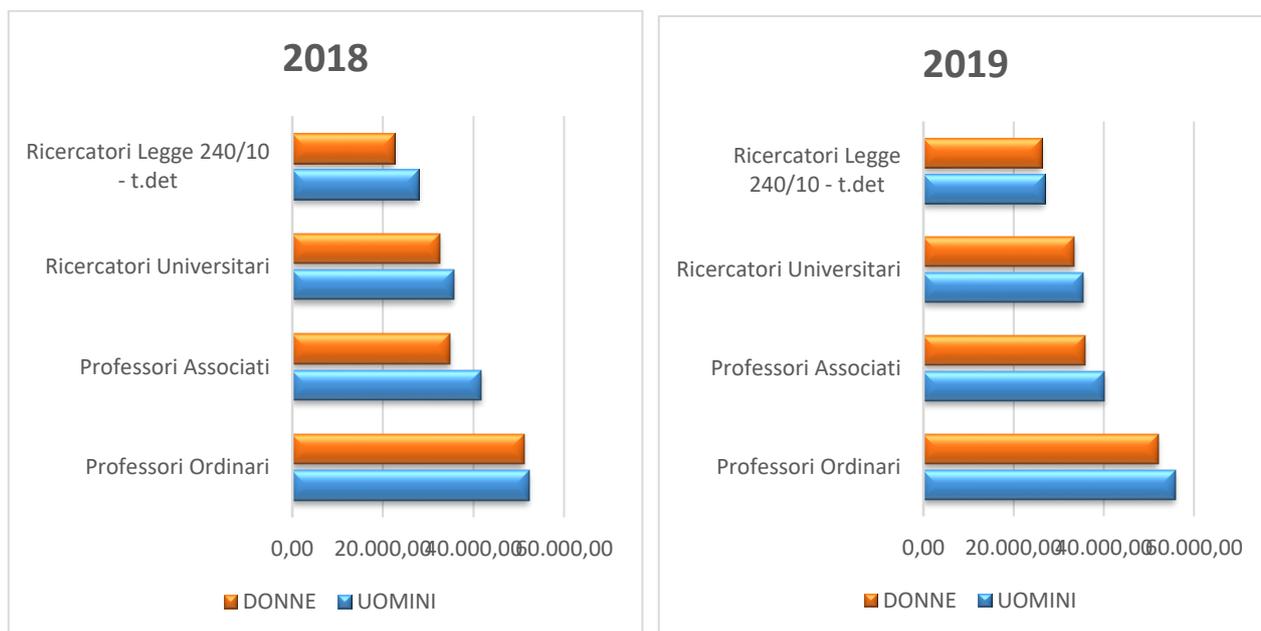


F.2. PERSONALE DOCENTE

Relativamente ai differenziali stipendiali del personale docente si segnala – a parità di condizioni (inquadramento e scatti di anzianità) – una retribuzione netta media equivalente delle componenti maschili e femminili.

Il differenziale di genere che si registra nel biennio di riferimento trova spiegazione nella minor anzianità di servizio delle donne che – come è dimostrato dalle precedenti rilevazioni – accedono ai vari livelli della carriera accademica in un'età anagrafica più avanzata e che, molto spesso, la percorrono anche più lentamente³, maturando una minore anzianità di servizio rispetto ai colleghi uomini

³ Maggiore lentezza che, solitamente, non è determinata tanto da ragioni scientifiche, quanto da accadimenti legati alla sfera personale (es.: maternità e assistenza familiare) che, non di rado, producono periodi di stallo professionale.



SEZIONE 4. BENESSERE DEL PERSONALE

Guardando alla struttura e all'organizzazione interna dell'Ateneo, si segnala la presenza della “**Sezione di Medicina del Lavoro**”, che ha come primario obiettivo quello di proteggere la salute e di garantire la sicurezza negli ambienti di lavoro e di vita. Dotata di uno sportello di ascolto e attivamente impegnata in attività di formazione, studio, ricerca e consulenza, la “Sezione di Medicina del Lavoro” fornisce il servizio di sorveglianza sanitaria (D.Lgs. 81/2008), supportando l'Ateneo nella prevenzione e nella gestione del rischio.

Importante la presenza di **due sportelli facenti capo al CUG**:

1) lo sportello “**S.O.S. CUG**”, che garantisce un servizio di supporto all'intera comunità universitaria (personale TAB, personale docente, studenti) e che è specificatamente volto alla prevenzione e alla rimozione di qualunque situazione di disagio, mobbing, molestie e malessere sul luogo di lavoro e, più in generale, all'interno dell'Ateneo;

2) lo sportello “**Counselling psicologico**”, che fornisce ascolto e sostegno in tutti i casi di disagio di natura personale e/o familiare.

Entrambi gli sportelli assicurano un pronto intervento nel rispetto della massima riservatezza.

Degna di nota anche la costituzione, nel 2016, di un “**Comitato per l'attuazione della mission e della vision di Ateneo**”, che assolve ad una duplice funzione: quella di dare concretezza alla “mission” e alla “vision” (basate sulla scelta per lo sviluppo sostenibile) e quella di collaborare con la “Rete italiana Università per la Sostenibilità” (RUS) creata dalla CRUI.

Con specifico riferimento al benessere della comunità studentesca, si segnala, altresì, che nel 2000 è stata costituita “**CARIS**”: una struttura che coordina, monitora e supporta tutte le attività volte a favorire l'integrazione nella vita universitaria degli studenti con DSA e disabilità. Impegnata nel superamento delle barriere tecnologico-informatiche e organizzativo-gestionali, “CARIS” promuove azioni e interventi che favoriscono l'inclusione e l'effettivo godimento dei diritti, contribuendo attivamente a migliorare la vita all'interno dell'ambiente universitario.

Relativamente al benessere del personale, **non sono stati trasmessi al CUG dati numerici aggregati analizzabili e comparabili.**

Passando a considerare i documenti, gli atti e/o i regolamenti che, nel corso del 2019, sono stati adottati anche per favorire e implementare il benessere di chi lavora a Tor Vergata, si segnalano:

1) le “Linee Guida-Raccomandazioni” del CUG (cfr. all. 2), con le quali – nel medio e lungo periodo – ci si è proposti di:

- accrescere la comunicazione e la sinergia del CUG con tutte le Strutture e i Centri di Ricerca di Ateneo che si occupano di tematiche di sua competenza;
- incrementare il numero delle iniziative e degli interventi volti alla formazione (del personale e degli studenti);
- contribuire concretamente alla diffusione di una cultura dei diritti, dell'uguaglianza e della pari-opportunità;
- sviluppare – nel rispetto delle finalità individuate dalla Terza Missione – una rete di confronto e di collaborazione che, anche attraverso l'azione del CUG, raccordi l'Ateneo con le principali istituzioni locali, nazionali e internazionali.

2) il “Codice Etico di Ateneo” (cfr. all. 6), ancora da approvare e destinato a sostituire quello adottato con D.R. n. 2895 del 2012. Codice, alla redazione del quale, il CUG ha contribuito attivamente, con un lavoro di studio, verifica, emenda e integrazione, durato diverse settimane, che ha richiesto anche l'istituzione di una “Commissione istruttoria temporanea” ad hoc.

Fra gli aspetti posti in evidenza dal nuovo Codice:

- la tutela della persona e del benessere nell'ambiente di lavoro e di studio (art. 3);
- il decoro nei luoghi di lavoro e di studio (art. 4);
- la salute, la sicurezza e l'igiene (art. 5).

SEZIONE 5. PERFORMANCE

In assenza di dati precisi ed aggregati, relativamente alla Performance di Ateneo sono disponibili (anche sul sito):

- i **Piani strategici di Ateneo 2019-21 e 2020-22 (cfr. all. 7a e 7b);**
- il **Piano Integrato 2019-21 e 2020-2022 (cfr. all. 8a e 8b);**
- il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** a cura del Nucleo di Valutazione, datato 12 luglio 2019 (cfr. all. 9);
- la **Relazione sulla performance 2018** a cura della Divisione V “Gestione del personale e sistemi operativi di gestione”, Sottodivisione 2 “Programmazione e Controllo”, Ripartizione 2 “Pianificazione Strategica Integrata” (cfr. all. 10).

In generale, si rileva che, negli ultimi anni, l'Ateneo ha avviato un profondo ripensamento del significato stesso di performance, procedendo all'integrazione degli strumenti pianificatori, dei sistemi di misurazione e di programmazione degli obiettivi, come pure di quelli di erogazione delle risorse.

Degno di nota il **Progetto CAF (Common Assessment Framework)**: strumento elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (Total Quality Management – TQM), in particolare, l'autovalutazione e il *benchmarking*.

Scopo principale del CAF è il miglioramento continuo delle performance dell'organizzazione nella sua globalità, dalla soddisfazione delle attese dei portatori di interesse al raggiungimento dei fini istituzionali e all'efficienza.

SECONDA PARTE – L’AZIONE DEL CUG DI ATENEIO

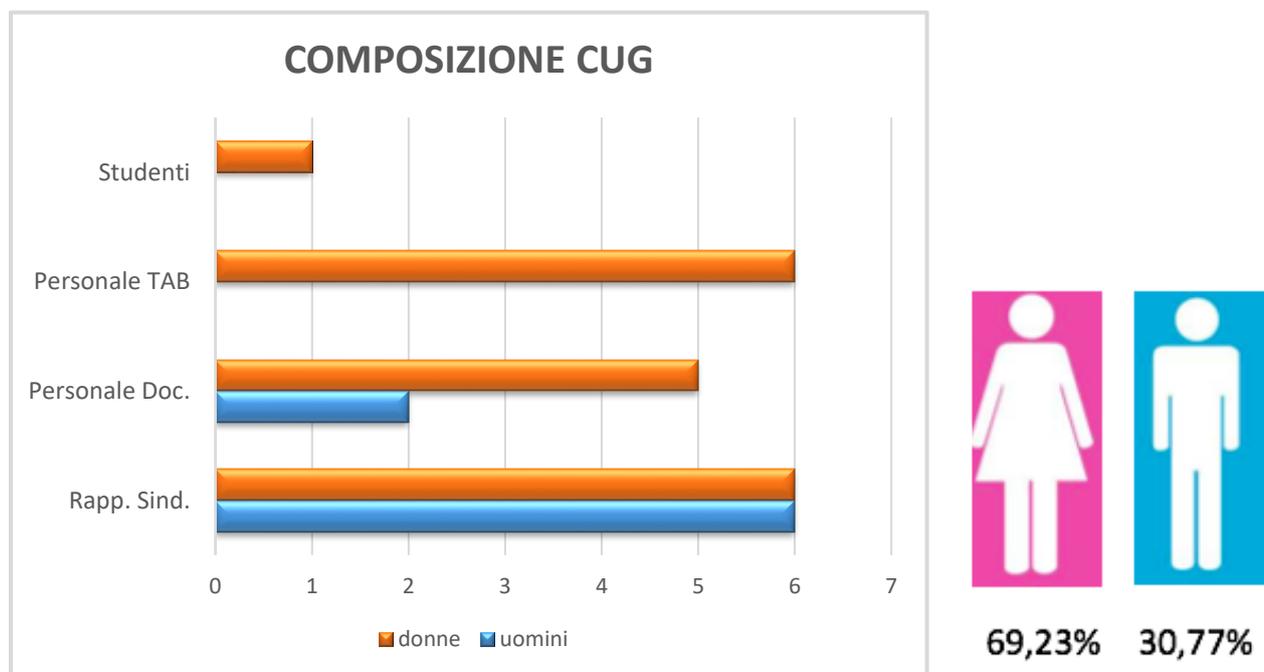
A. COSTITUZIONE E COMPOSIZIONE

In via preliminare non può non evidenziarsi che, all’interno dello **Statuto dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”** (*cf. all. 5*), il CUG viene menzionato nelle **“Disposizioni finali”**, tale collocazione non appare idonea, visto il ruolo (di garanzia) e le funzioni (propositive, consultive e di verifica) che gli sono attribuite dalla Legge.

Anche alla luce della recente Direttiva 2/2019 “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle PA”, **è richiesta la modifica dello Statuto** e l’inserimento del CUG fra gli Organi Centrali di Ateneo (analogamente a quanto è già stato fatto in altre Università italiane).

Modalità di nomina e funzionamento del Comitato Unico di Garanzia sono disciplinati dagli **artt. 1 e 2 del “Regolamento di istituzione e funzionamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)”**, adottato con D.R. n. 2449 del 9 agosto 2012 e modificato con D.R. n. 66 del 14 gennaio 2019 (*cf. all. 11*).

Guardando alla composizione interna del CUG si sottolinea che – nonostante la nomina (avvenuta nel corso del 2019) di due figure maschili ad integrazione della rappresentanza del personale docente – emerge una netta maggioranza femminile (18 membri donne a fronte di 8 uomini)⁴. Dato, questo, che potrebbe essere indice di un basso interesse della componente maschile del personale verso il Comitato e che ci si auspica possa essere riequilibrato quanto prima.



⁴ Per completezza dell’informazione fornita, si segnala che per la rappresentanza studentesca è in atto la relativa procedura elettorale.

B. OPERATIVITÀ, RISORSE E/O DOTAZIONI

Con riferimento alle **risorse finanziarie** fornite al CUG per assicurarne l'operatività, si segnala che non è stata prevista una dotazione di budget annuale da riservare al Comitato (ai sensi dell'art. 57 del d.lgs. 165/2001), tuttavia – in base a quanto stabilito dal **“Regolamento di istituzione e funzionamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)” (articolo 3, punto 5)** – l'Ateneo si impegna a mettere a disposizione del CUG “le risorse necessarie o utili per il corretto e adeguato svolgimento delle attività”.

Hanno trovato, così, copertura i costi di missione per la partecipazione alla Conferenza Nazionale “Diversity Management: nuove frontiere dell'inclusione e sfide per i CUG universitari” (Napoli, 5-6 dicembre 2019), come pure quelli relativi al versamento della quota di “Adesione Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane”.

Al fine di rendere effettiva l'autonomia del CUG, si richiede la previsione di una congrua dotazione annuale di budget.

Relativamente agli **spazi** (fisici e virtuali) messi a disposizione del CUG si evidenzia che – a differenza degli spazi virtuali (sito) che, grazie alla collaborazione del Centro di Calcolo di Ateneo (Divisione V), sono stati rinnovati e curati – la situazione degli spazi fisici risulta ancora critica e decisamente inadeguata.

Nonostante le reiterate richieste formulate, anche nel corso del 2019, il CUG ad oggi risulta sprovvisto di locali *ad hoc* adibiti allo svolgimento delle sue attività (ricevimento e audizione riservata degli *stakeholders*, conservazione di atti/documenti cartacei e telematici).

Per lo svolgimento delle riunioni del Comitato, invece, è stata messa a disposizione la “*Sala del Consiglio di Amministrazione*”, ora “*Sala del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Unico di Garanzia di Ateneo*” (Edificio B – Rettorato – Terzo Piano).

Seminari, convegni ed eventi sono stati realizzati nei locali e/o nelle aule di cui, di volta in volta, è stata data la disponibilità.

C. ATTIVITÀ E COLLABORAZIONI

Nel corso del 2019 il CUG ha proseguito e intensificato ulteriormente le sue riunioni, le sue attività e le sue collaborazioni, sia quelle interne sia quelle esterne all'Ateneo.

1. RIUNIONI

Il Comitato si è riunito con cadenza bimestrale secondo la seguente calendarizzazione:

- 18.02.2019
- 03.04.2019
- 03.06.2019
- 10.09.2019
- 06.11.2019
- 12.12.2019

A queste riunioni si sono poi aggiunte quelle delle Commissioni Istruttorie interne al Comitato, ossia, delle **Commissioni Istruttorie Permanenti** (Commissione per la parità; Commissione per la valorizzazione del benessere; Commissione contro le discriminazioni) e delle **Commissioni Istruttorie Temporanee** (Commissione Codice Etico di Ateneo; Commissione peso elettorale personale TAB).

2. ATTIVITÀ

Nonostante le evidenti difficoltà dovute all'assenza di spazi, si segnala che il CUG si è adoperato per garantire lo svolgimento delle attività degli sportelli **“SOS CUG”** e **“Counselling psicologico”**, assicurando sostegno sia al personale che agli studenti. Ci si augura, comunque, di poter contare presto su locali consoni all'importanza, alla delicatezza e alla riservatezza di tali funzioni.

Al fine di monitorare le condizioni e la soddisfazione degli *stakeholders* in ordine al benessere lavorativo, alle pari opportunità e al contrasto alle discriminazioni all'interno dell'Ateneo, nel corso del 2019, il CUG ha predisposto un **“Questionario per la raccolta di informazioni”** (cfr. all. 4). Il documento è stato inviato all'Amministrazione per la diffusione già negli scorsi mesi e si auspica che venga sottoposto, quanto prima, alla comunità universitaria per la compilazione in forma anonima.

Conformemente alle direttive CRUI (e come risulta dai verbali delle riunioni di novembre e dicembre 2019), il CUG sta, inoltre, **lavorando all'adozione del Bilancio di Genere di Ateneo**, per la redazione del quale ha chiesto la collaborazione dell'Amministrazione.

Notevole e assiduo, l'impegno **nell'organizzazione di attività di sensibilizzazione e di formazione**, eventi ai quali ha preso parte il personale (TAB e docente), le rappresentanze sindacali e un consistente numero di studenti.

• PER CONTRIBUIRE ALLA DIFFUSIONE E ALLA PROMOZIONE DI UNA CULTURA DELLE PARI OPPORTUNITÀ SI SONO TENUTI:

- Il convegno **“La Rete nella Rete. La manipolazione affettiva nell'era dei social”** (08.03.2019), al quale – oltre alla criminologa Roberta Bruzzone – hanno preso parte: la Prof.ssa Agata C. Amato, la Prof.ssa Marina Formica, la Prof.ssa Elisabetta Strickland, il Prof. Piero Vereni, nonché la Dott.ssa Grazia Biondi, la Dott.ssa Giuseppina Gabriele e la Dott.ssa Beatrice Eleuteri;
- il seminario su **“Lo spazio della donna a partire dal mondo antico”** (08.10.2019), che ha visto tra i relatori la Prof.ssa Agata C. Amato, il Prof. Francesco Lucrezi, la Prof.ssa Cristina Simonetti, la Prof.ssa Silvia Alves e il Prof. Claudio Brandao;
- l'evento dal titolo **“POSTO OCCUPATO. Dalla violenza al diritto: percorsi, prospettive e letture al femminile”** (26.11.2019) – svoltosi in occasione della “Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne” – al quale hanno preso parte la Prof.ssa Agata C. Amato, la Prof.ssa Giulia Donadel, la Prof.ssa Maria Grazia Marciani, la Prof.ssa Luciana Migliore, la Prof.ssa Federica Mucci e la Prof.ssa Elisabetta Strickland.



• ALLO SCOPO DI GARANTIRE E ACCRESCERE IL BENESSERE DI CHI LAVORA ALL'INTERNO DELL'ATENEO È STATO ORGANIZZATO

il seminario di formazione su **“Lavoro, Diritti, Costituzione. Nuove possibilità e nuove sfide” (13.11.2019)**, che ha visto fra i relatori il giudice costituzionale, Prof. Giulio Prosperetti, il Prof. Stelio Mangiameli, la Prof.ssa Luisa Ficari, la Prof.ssa Maria Cristina Cataudella e il Prof. Carlo Pisani.



- **PER CONTRASTARE LE DISCRIMINAZIONI (NON SOLO DI GENERE, MA ANCHE QUELLE ETNICHE, RELIGIOSE E/O CULTURALI) E PER FAVORIRE UNA CULTURA DELL'ACCOGLIENZA E DELL'INCLUSIONE**

Il CUG ha avviato un ciclo di incontri con le comunità studentesche straniere, che terminerà il 21 maggio 2020 in occasione della “Giornata Mondiale della diversità culturale per il dialogo e lo sviluppo”. Nell’ambito di tale iniziativa, si segnala l’incontro dal titolo **“Comunicazioni e esperienze delle comunità studentesche straniere” (03.12.2019)**, coordinato dalla Prof.ssa Federica Mucci e dal Prof. Emanuele Dettori.



3. COLLABORAZIONI

Fra le collaborazioni del CUG (interne ed esterne all'Ateneo), per il 2019, si segnalano nell'ordine:

- la partecipazione alla **“Race for the Cure 2019” (19.05.2019)** organizzata dalla **“KOMEN Italia”** (raccolta adesioni, innanzitutto, ad opera di Tiziana Di Florio (Vicepresidente CUG) e Matteo Biorci (Segretario CUG));



- la partecipazione all'organizzazione della **“Race for Ictus” (27.10.2019)**, promossa dal **Policlinico di “Tor Vergata”** (Membro CUG del Gruppo di Coordinamento: Agata C. Amato);



- la partecipazione al Convegno **“Io bullo da solo” (11.12.2019)**, organizzato da **CARIS**, dal **Comitato Pari Opportunità del VI Municipio di Roma Capitale** e, per il **CUG**, da Elisabetta Strickland e Federica Lorini;



- prosegue il coinvolgimento e la collaborazione alle attività della **“Commissione per la Mission e Vision di Ateneo e per lo Sviluppo Sostenibile”**.

D. POTERI E AZIONI

1. PROPOSITIVI

Conformemente a quanto previsto dal **PAP (cfr. all. 3)**, il CUG ha individuato e adottato tre specifiche strategie di intervento atte a favorire le **pari opportunità**, la **valorizzazione del benessere di chi lavora** e il **contrasto alle discriminazioni**.

Per ciascuna macro-area di intervento il CUG si è adoperato:

- nella **sensibilizzazione e nella formazione** del personale (TAB e docente), degli studenti e, in generale, dell'intera comunità universitaria;
- nella **realizzazione di interventi** di divulgazione e promozione culturale sui temi di sua competenza;
- nel **miglioramento delle condizioni** di uguaglianza e parità, di salute e di benessere lavorativo, di rispetto e di tutela dei diritti;
- nella **rimozione degli ostacoli (o delle limitazioni)** alle pari opportunità, alla valorizzazione del benessere di chi lavora, alla lotta alle discriminazioni.

PARI OPPORTUNITÀ	
OBIETTIVO	AZIONI
<p>1) Sensibilizzazione alla parità e all'uguaglianza;</p> <p>2) Rimozione degli ostacoli nell'accesso allo studio, al lavoro e ai servizi;</p> <p>3) Organizzazione di eventi formativi per tutta la comunità universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diffusione, anche attraverso i canali digitali istituzionali (sito istituzionale, e-mail), di buone prassi volte alla realizzazione delle pari opportunità nell'accesso allo studio, alla ricerca, all'insegnamento e, in generale, al lavoro; – Adozione di un linguaggio non sessista e non discriminatorio in tutti i documenti (atti, decreti, regolamenti e determinazioni), nelle comunicazioni informali e in tutti i contesti (riunioni, seminari, lezioni); – Distribuzione di materiali informativi e realizzazione di eventi che contribuiscano anche ad accrescere la conoscenza del CUG e del suo ruolo all'interno dell'Ateneo; – Implementazione dei contatti e della collaborazione con gli altri CUG (in particolare con quelli universitari, regionali e nazionali).

BENESSERE DI CHI LAVORA	
OBIETTIVO	AZIONI
<p>1) Sensibilizzazione verso il benessere lavorativo, la salute e la conciliazione casa/lavoro e studio/lavoro;</p> <p>2) Realizzazione di interventi concreti volti all'incremento del livello di benessere percepito e all'attuazione della conciliazione casa/lavoro e studio/lavoro;</p> <p>3) Organizzazione di eventi formativi per tutta la comunità universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diffusione, attraverso i canali digitali (sito istituzionale, e-mail), di materiali informativi in tema di benessere lavorativo, salute e conciliazione casa/lavoro e studio/lavoro: opuscoli, letture guidate, sintesi degli orientamenti dottrinali; – Efficientamento di tutti gli spazi interni ed esterni all'Ateneo (mense, parcheggi, luoghi di studio, spazi per la socializzazione); – Attuazione – anche grazie allo sportello SOS CUG e in collaborazione con la “Divisione benessere organizzativo” – di misure atte a prevenire, a gestire e a rimuovere tutte le possibili situazioni di stress lavorativo, di disagio, di malessere e di mobbing; – Previsione – anche in collaborazione con CARIS – di strategie di individuazione e di abbattimento delle

	<p>barriere architettoniche presenti all'interno del campus universitario;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Studio e adozione di strategie atte a favorire la conciliazione casa/lavoro e studio/lavoro, così da rispondere al meglio alle esigenze degli studenti lavoratori, dei dipendenti con figli minori (o bisognosi di assistenza) e – in generale – di tutti coloro che, nell'ambito del contesto familiare, svolgono le funzioni di <i>care giver</i>. Aspetti, questi, sui quali l'Ateneo – come si è visto dall'analisi dei dati forniti dagli Uffici – risulta essere ancora carente.
--	--

CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI

OBIETTIVO	AZIONI
<p>1) Sensibilizzazione nei confronti delle discriminazioni e della violenza;</p> <p>2) Prevenzione e rimozione delle possibili situazioni critiche all'interno dell'Ateneo (discriminazioni di genere, scarsa attenzione e scarsa integrazione delle minoranze);</p> <p>3) Organizzazione di eventi formativi per tutta la comunità universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Individuazione e analisi – nel rispetto di quanto previsto dalle recenti Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani (CRUI) – degli indicatori di discriminazione e/o violenza all'interno dell'Ateneo (Gender Discrimination Index); – Diffusione di buone prassi volte a contrastare qualsiasi forma di discriminazione e di violenza, e a favorire l'integrazione e l'effettiva tutela dei diritti; – Organizzazione di incontri specifici ai quali saranno invitati esperti di settore in cui si darà conto del quadro normativo e si illustreranno le misure di tutela; – Incremento dei contatti e delle collaborazioni con le associazioni e con gli Enti territoriali impegnati nel contrasto alla violenza; – Prevenzione delle possibili situazioni a rischio.

2. CONSULTIVI

Nell'anno 2019 il CUG ha avuto modo di esercitare i suoi poteri consultivi soprattutto in ordine all'adozione del Codice Etico di Ateneo. Il contributo del CUG alla redazione di questo documento (attualmente in fase di adozione) è stato significativo e importante, in quanto volto a garantire equilibrio, tanto nella forma, quanto nel contenuto, del testo stesso (attenzione a tutte le posizioni lavorative, uso non discriminatorio delle formulazioni linguistiche, ecc.).

Per il momento il CUG non è stato coinvolto in ordine a questioni relative alla contrattazione integrativa e alla gestione del personale (orari di lavoro, permessi, congedi, assunzioni, avanzamenti, spostamenti, ecc.).

3. VERIFICA

La mancata diffusione del **“Questionario per la raccolta di informazioni sulla parità, sul benessere e sulle discriminazioni all'interno dell'Ateneo”** (cfr. all. 4) preclude, in buona parte, l'attività di monitoraggio e di verifica del CUG in ordine alle condizioni di benessere, parità e discriminazione all'interno dell'Ateneo.

Si segnala il **perdurare di un'evidente e ormai nota situazione di disparità di trattamento** che interessa il **Centro Studi Giuridici “Di-con-per Donne”**. Pur avendo chiesto all'Amministrazione, già da diversi anni, un locale all'interno del quale poter svolgere le proprie attività (riunioni, attività di formazione,

attività di studio e di ricerca, assistenza agli studenti), il Centro “Di-con-per Donne” è tuttora privo di uno spazio dedicato anche nella nuova sede, a differenza dagli altri Centri di Ateneo (es.: Centro Studi Giuridici Latino-americani, Centro Interdisciplinare di Studi sul Mondo Islamico).

E. RAPPORTI CON L'AMMINISTRAZIONE

I rapporti fra il CUG e l'Amministrazione dell'Ateneo sono disciplinati dal **“Regolamento di istituzione e funzionamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)” (cfr. all. 10).**

Sebbene si registri un'aumentata attenzione verso il CUG da parte di tutti vertici dell'Amministrazione (Divisione I “Didattica e servizi agli studenti”; Divisione II “Ricerca, Terza missione, Procedure elettorali”; Divisione III “Stipendi e bilancio”; Divisione IV “Patrimonio e appalti”; Divisione V “Gestione del personale e sistemi operativi di gestione”), **il CUG auspica di poter presto contare su dotazioni (risorse economiche, personale, materiali, macchinari e spazi) che gli consentano di adempiere in maniera consona alle sue funzioni.**

Fra le strutture di Ateneo si segnala la **collaborazione** con il **“Comitato per l'attuazione della Mission e della vision di Ateneo a favore dello sviluppo sostenibile”**, con **“CARIS”** e con il **Centro di Calcolo di Ateneo** del quale si apprezza il costante aiuto e il prezioso supporto tecnico (es.: stampa locandine, invio mail massive, assistenza agli eventi).

F. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1. SULLA PRIMA PARTE

Con **riferimento al personale** – e alla luce dei dati forniti dagli Uffici – il CUG sottolinea che la presenza femminile, elevata fra il personale TAB, è ancora molto limitata all'interno del personale docente.

Degno di nota il fatto che, a parità di ruolo e di anzianità di servizio, fra la componente maschile e quella femminile del personale docente non si rilevano apprezzabili divari economici.

Situazione diversa – che il CUG si propone di verificare con gli Uffici competenti chiedendo la trasmissione dati ulteriori – sembra riscontrarsi in ordine al personale TAB e, in modo particolare, con riferimento a determinati inquadramenti (EP e D).

Avendo potuto rilevare una limitata mobilità interna (con situazioni di stasi e di blocco del/della dipendente nel medesimo ruolo e/o inquadramento per un lasso temporale medio-lungo), **il CUG procederà – anche attraverso il “Questionario” (cfr. all. 4) – a verificare l'assenza di forme discriminazione o di mobbing.**

Relativamente alle misure di conciliazione – al momento ancora alquanto limitate e carenti – **il CUG intende contribuire all'adozione, da parte dell'Ateneo, di nuove e più efficaci strategie di conciliazione** (es.: asili interni, implementazione del *telelavoro*, diffusione dello *smart job*).

2. SULLA SECONDA PARTE

Relativamente alle attività del Comitato si segnala che la **calendarizzazione delle attività-iniziativa ha seguito il cronoprogramma** che è stato comunicato, ad inizio anno, alla *governance* politico-amministrativa (Rettore, Prorettore, Direttore Generale e Vicedirettori) **(cfr. all. 11).**

Molto positivo, il riscontro del personale (TAB e docente), delle rappresentanze sindacali e degli studenti, come dimostra l'ampia partecipazione a tutti gli eventi.

In generale, si registra un **umentato interesse verso il CUG da parte dell'intera comunità universitaria** che – con sempre maggiore frequenza – si è rivolta al Comitato.

Più attenti al Comitato anche gli Organi e gli Uffici dell'Amministrazione che, però, stentano ancora a chiederne la collaborazione e la consultazione per le materie di sua competenza. **Il CUG auspica una maggiore sinergia d'azione e di programmazione con gli Organi** (es.: Nucleo di Valutazione) **e gli Uffici** (es.: Ufficio del Personale) **di Ateneo**.

Non da ultimo – anche alla luce di quanto previsto dalla Direttiva 2/2019 – **il CUG chiede che l'Ateneo proceda con sollecitudine:**

1. alla **modifica dello Statuto** di Ateneo e all'inclusione del CUG nel novero degli Organi Centrali;
2. all'attribuzione al CUG di una **dotazione di budget annuale** (ai sensi dell'art. 57 del d.lgs. 165/2001);
3. all'assegnazione al CUG di **adeguati spazi e di supporti** (personale, materiali, macchinari), anche per agevolare le normali e quotidiane attività degli Sportelli "S.O.S. CUG" e "Counselling psicologico".

4 CONCLUSIONI

I risultati della performance analizzati sia attraverso l'utilizzo della BSC sia attraverso il classico monitoraggio dei valori e degli scostamenti dai target, evidenziano il buon andamento della gestione dell'Ateneo.

Nonostante le difficoltà congiunturali economico-sociali e del reperimento di fondi strutturali che pagano una crescente contrazione dei fondi destinati all'Università e alla Ricerca, l'Ateneo è in progressivo sviluppo sia dal punto di vista infrastrutturale, con l'ampliamento del Campus in gran parte già realizzato, sia con azioni volte al miglioramento dei servizi offerti agli studenti.

Dal punto di vista amministrativo gestionale, un forte impegno è stato profuso per la completa realizzazione del collegamento tra il Ciclo di Gestione della Performance e la Gestione Economico Finanziaria.

Sono state predisposte procedure standardizzate anche attraverso l'utilizzo di applicativi gestionali che favoriscono l'integrazione dei vari momenti della pianificazione e valutazione delle attività dell'Ateneo in linea con gli orientamenti definiti nel Piano Strategico.

Nell'ottica del miglioramento della gestione della performance hanno contribuito le valutazioni periodiche del Nucleo di Valutazione anche attraverso la Relazione di Validazione della Relazione della Performance 2018.

Anche per ciò che riguarda il Sistema di Valutazione della Performance Individuale, l'Ateneo ha avviato nel corso del 2018 e concluso nel 2019 l'elaborazione e l'applicazione per tutto il personale TAB così come già attuato per la Dirigenza.

Nei successivi paragrafi vengono analizzati i principali punti di forza e le aree di miglioramento alla luce dei risultati di performance rilevati.

4.1 Punti di forza

Oltre al rispetto della tempistica, i maggiori punti di forza del processo di gestione della Performance nell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si riferiscono alla Performance organizzativa. Gli obiettivi e i risultati organizzativi sono strettamente correlati alla missione istituzionale dell'Ateneo e misurati attraverso un ampio set di indicatori che includono anche le dimensioni dell'*outcome* e della *customer satisfaction*.

Relativamente all'integrazione degli attori coinvolti e delle funzioni organizzative, un ulteriore punto di forza è costituito dall'elevato coordinamento garantito attraverso la costituzione della "Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo" che, da un lato, ha il compito di supportare la stesura dei documenti del Ciclo della Performance 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).

Inoltre, i dati e gli indicatori relativi al ciclo della Performance dell'Ateneo dal 2019 sono gestiti tramite un sistema informativo GZoom integrato con le altre piattaforme informatiche attualmente in uso nell'Ateneo.

Questo rende più agevole le attività di monitoraggio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.

Vi è di conseguenza un sensibile miglioramento per le attività relative alla misurazione della Performance individuale e organizzativa e al livello di differenziazione delle valutazioni individuali.

4.2 Punti di debolezza

Per quanto riguarda l'analisi del processo di gestione della Performance, una delle principali criticità è relativa al fatto che non risultano assegnate risorse finanziarie e umane all'implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della Performance, ai sensi di quanto disposto dall'art. 3 comma 6, art. 14 comma 9 del D.lgs. 150/09. In prospettiva si prevede che l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica possa consentire una maggiore integrazione tra il ciclo delle Performance e le misurazioni contabili, con particolare riferimento al necessario collegamento tra le risorse umane e finanziarie utilizzate e i risultati programmati e realizzati.

4.3 Azioni di miglioramento attuate nel 2019

Dal 2019, con un notevole impegno organizzativo e di risorse, i dati e gli indicatori relativi al ciclo della Performance dell'Ateneo dal sono gestiti tramite un sistema informativo GZoom integrato con le altre piattaforme informatiche attualmente in uso nell'Ateneo.

Questo rende più agevole le attività di monitoraggio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.

Vi è di conseguenza un sensibile miglioramento per le attività relative alla misurazione della Performance individuale e organizzativa e al livello di differenziazione delle valutazioni individuali

Infine, nonostante non sono stati ancora adottati dall'Ateneo alcuni standard di qualità nelle forme previste dalle delibere della CiVIT, l'Ateneo ha adottato alcune carte dei servizi per specifici settori (biblioteche, servizi tecnici, ecc.) ed è impegnata in una razionalizzazione del sistema di qualità attraverso l'adozione di un'unica carta dei servizi contenente gli standard di qualità dell'Ateneo.

Per quanto riguarda l'integrazione con i vari soggetti coinvolti, si segnala che il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* esterni nel ciclo della Performance è stato reso ancora più ampio e sistematico nel 2019. L'Ateneo, infatti, ha fatto un notevole sforzo per il coinvolgimento degli stakeholder in

varie Giornate della Trasparenza, ed è intenzione dell'Organizzazione un loro coinvolgimento anche per alcuni obiettivi strategici.

Alla luce dei nuovi adempimenti normativi in particolare per ciò che concerne la gestione del ciclo della Performance, della programmazione e gestione della contabilità e degli adempimenti richiesti in tema di trasparenza e anticorruzione in combinato con la riorganizzazione interna all'Ateneo dei processi amministrativi, è necessario acquisire le competenze richieste attraverso il reclutamento di nuove risorse umane, valorizzando al contempo le professionalità già presenti.

Tenendo conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione in merito alla Relazione della Performance 2019, si è provveduto a:

- Inserire analisi grafiche all'interno della sezione, per meglio esplicitare le aree di miglioramento e gli obiettivi che hanno ottenuto un maggior scostamento, in negativo e in positivo, rispetto ai target assegnati;
- E' stato esplicitato lo scopo dei documenti elencati per facilitare la comprensione da parte degli stakeholder.

Al fine di fornire strumenti metodologici di analisi più adeguati alla lettura delle multiple realtà che compongono l'Ateneo, è stata predisposta la BSC (Balance Score Card) attribuendo la tipologia ad ogni singolo indicatore.

Al fine di tracciare in modo permanente le diverse variabili dei principali processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione è stato sviluppato un cruscotto informativo ad hoc, che è stato alimentato sia dalle diverse basi dati informative dell'Ateneo, sia attraverso rilevazioni puntuali. Il cruscotto ha permesso di monitorare costantemente le variabili e apportare i dovuti interventi correttivi, ove rilevate criticità, attraverso l'interazione con i diversi attori responsabili dei processi. Tale processo di monitoraggio è stato programmato con cadenza trimestrale. Inoltre il cruscotto direzionale sperimentale ha permesso di evidenziare tutti processi privi di una base dati informativa centralizzata e ha permesso di calendarizzare i dovuti interventi di analisi, reingegnerizzazione e informatizzazione.

L'esperienza acquisita, ha permesso di portare avanti il progetto di realizzazione di "Data Warehouse" di Ateneo, che raccoglie integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione, oltre che a integrare funzioni di supporto alla simulazione e alla previsione.

Allegato A Risultati totali 2019

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"  Scheda Performance Strategica al 31/12/2019

Monitoraggio Stampa Piano Strategico al 31/12/2019



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Stampato il 06/11/2020 

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019		
Monitoraggio Stampa Piano Strategico al 31/12/2019				
INDICE				
Area Strategica	Obiettivo Strategico	Peso	Risultato	Pag.
R - Ricerca  99,01	<u>R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata</u>	65		1
	<u>R.2 - Internazionalizzare la ricerca</u>	35		5
D - Didattica  99,57	<u>D.1 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa</u>	30		6
	<u>D.2 - Favorire i processi di apprendimento</u>	30		8
	<u>D.3 - Internazionalizzare la didattica</u>	40		11
TM - Terza Missione  100	<u>TM.1 - Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione</u>	30		13
	<u>TM.2 - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio</u>	70		14

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"  Scheda Performance Strategica al 31/12/2019

Monitoraggio Stampa Piano Strategico al 31/12/2019

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Peso	Risultato	Pag.
S - Servizi agli utenti  100	<u>S.1 - Migliorare i Servizi agli utenti</u>	100	 100	16
	<u>O.1 - Migliorare l'efficienza delle spese</u>	50	 91,61	18
O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro  93,14	<u>O.2 - Servizi ai dipendenti e welfare aziendale</u>	25	 89,33	21
	<u>O.3 - Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità</u>	25	 100	24
OD - Obiettivi dirigenziali  100	<u>OD.1 - Obiettivi dirigenziali</u>	100	 100	26

Stampato il 06/11/2020  II

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		R - Ricerca					
Obiettivo Strategico		R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata 98,47					
Obiettivo Operativo	R.1.01 - Monitorare il personale inattivo nella ricerca					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Docenti inattivi	Num.			268,00			100
		Consuntivo		260,00			
Obiettivo Operativo	R.1.02 - Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	
Presidio Politico							98,78
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Pubblicazioni internazionali	Num.			3.838,00			98,78
		Consuntivo		3.791,00			
Obiettivo Operativo	R.1.03 - Migliorare la qualità della Ricerca					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							90,64
Monitoraggio	31/12/2019						
Stampato il 06/11/2020						Pag. 1	

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		R - Ricerca					
Obiettivo Strategico		R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Impatto medio citazionale	Num.	Baseline		1,77		 94,92	
		Consuntivo		1,68			
Pubblicazioni nelle riviste impattate	Num.	Baseline		33,23		 86,37	
		Consuntivo		28,70			
Obiettivo Operativo	R.1.04 - Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	 100
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Progetti di ricerca internazionale finanziati	Perc.	Baseline		27,67%		 100	
		Consuntivo		43,00%			
Obiettivo Operativo	R.1.05 - Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	 100
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica		R - Ricerca				
Obiettivo Strategico		R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata				
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	Num.	Baseline		6.064.538,62		 100
		Consuntivo		11.047.812,29		
Obiettivo Operativo		R.1.06 - Migliorare l'attrattività del dottorato			Peso	Risultato
Struttura responsabile		ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"			15	
Presidio Politico						
Monitoraggio 31/12/2019						
100						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
Provenienza iscritti al Dottorato	Num.	Baseline		131,67		 100
		Consuntivo		150,00		
Obiettivo Operativo		R.1.07 - Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato			Peso	Risultato
Struttura responsabile		ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"			10	
Presidio Politico						
Monitoraggio 31/12/2019						
100						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
Qualificazione Collegio di Dottorato	Perc.	Baseline		4,33%		 100
		Consuntivo		4,82%		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		R - Ricerca					
Obiettivo Strategico		R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata					
Obiettivo Operativo	R.1.08 - Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	2018	2019	2020	Risultato 2019		
borse di dottorato acquisite da Enti esterni con le borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi	Num.	Baseline	123,67			100	
		Consuntivo	223,00				
Obiettivo Operativo	R.1.09 - Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca				Peso	Risultato	
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"				10		
Presidio Politico						100	
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	2018	2019	2020	Risultato 2019		
Provenienza docenti neo assunti	Perc.	Baseline	2,00%			100	
		Consuntivo	10,00%				

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		R - Ricerca					
Obiettivo Strategico		R.2 - Internazionalizzare la ricerca					100
Obiettivo Operativo	R.2.01 - Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					55	
Presidio Politico							
Monitoraggio	31/12/2019						100
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Isritti al dottorato con titolo straniero	Num.	Consuntivo		51,67			100
Obiettivo Operativo	R.2.02 - Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					45	
Presidio Politico							
Monitoraggio	31/12/2019						100
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Provenienza dei vincitori di borse di Dottorato	Perc.	Consuntivo		23,00%			100

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		D - Didattica					
Obiettivo Strategico		D.1 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa 98,66					
Obiettivo Operativo	D.1.01 - Aumentare l'attrattività dell'Offerta Formativa					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					60	
Presidio Politico							97,76
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti	Num.	Baseline		157,67			
		Consuntivo		325,00		100	
Numerosità iscritti al I anno	Perc.	Baseline		42,59%			
		Consuntivo		50,93%		100	
Provenienza iscritti L, LMCU	Perc.	Baseline		20,36%			
		Consuntivo		19,12%		93,91	
Provenienza iscritti LM	Perc.	Baseline		39,90%			
		Consuntivo		38,76%		97,14	
Obiettivo Operativo	D.1.02 - Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					40	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"  Scheda Performance Strategica al 31/12/2019

Area Strategica		D - Didattica				
Obiettivo Strategico		D.1 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa				
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Efficacia del Corso di Studi	Perc.	Baseline		83,28%		 100
		Consuntivo		89,10%		
Tasso occupazionale	Perc.	Baseline		74,83%		 100
		Consuntivo		78,40%		

Stampato il 06/11/2020  Pag. 7

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica D - Didattica						
Obiettivo Strategico D.2 - Favorire i processi di apprendimento 99,92						
Obiettivo Operativo	D.2.01 - Curare la sostenibilità dell'Offerta Formativa	Peso				Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	35				
Presidio Politico						99,84
Monitoraggio 31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
CFU conseguiti al I anno	Num.	Baseline		50,20		
		Consuntivo		49,99		99,58
Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Perc.	Baseline		55,30%		
		Consuntivo		58,10%		100
Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU	Perc.	Baseline		74,95%		
		Consuntivo		75,38%		100
Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU	Perc.	Baseline		41,43%		
		Consuntivo		45,00%		100
Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Perc.	Baseline		95,94%		
		Consuntivo		95,57%		99,61

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		D - Didattica					
Obiettivo Strategico		D.2 - Favorire i processi di apprendimento					
Obiettivo Operativo	D.2.02 - Curare la qualità della docenza					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					35	
Presidio Politico							99,93
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
caratteristiche dei docenti di ruolo per L, LM e LMCU	Perc.	Baseline		93,03%			
		Consuntivo		92,90%		99,86	
ore di docenza erogata	Num.	Baseline		0,54			
		Consuntivo		0,56		100	
Obiettivo Operativo	D.2.03 - Curare la regolarità degli studi					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					30	
Presidio Politico							100
Monitoraggio 31/12/2019							

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica		D - Didattica				
Obiettivo Strategico		D.2 - Favorire i processi di apprendimento				
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Caratteristiche degli studenti che proseguono gli studi nel secondo anno	Perc.	Baseline		92,49%		 100
		Consuntivo		94,64%		
orientamento e tutorato degli studenti	Num.	Baseline		186,00		 100
		Consuntivo		274,00		
Regolarità dei laureati LM	Perc.	Baseline		69,85%		 100
		Consuntivo		74,45%		
Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM	Perc.	Baseline		36,92%		 100
		Consuntivo		38,98%		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"						Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		D - Didattica				
Obiettivo Strategico		D.3 - Internazionalizzare la didattica 100				
Obiettivo Operativo	D.3.01 - Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa				Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"				55	
Presidio Politico						100
Monitoraggio	31/12/2019					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica	Num.	Baseline		61,67		
		Consuntivo		62,00		100
Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri	Num.	Baseline		360,33		
		Consuntivo		426,00		100
Obiettivo Operativo	D.3.02 - Aumentare gli scambi internazionali di studenti				Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"				45	
Presidio Politico						100
Monitoraggio	31/12/2019					

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica		D - Didattica				
Obiettivo Strategico		D.3 - Internazionalizzare la didattica				
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)	Perc.	Baseline		4,47%		 100
		Consuntivo		5,78%		
Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero	Perc.	Baseline		4,88%		 100
		Consuntivo		6,48%		
Studenti ERASMUS in entrata	Num.	Baseline		428,33		 100
		Consuntivo		541,00		
Studenti ERASMUS in uscita	Num.	Baseline		497,00		 100
		Consuntivo		1.016,00		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica		TM - Terza Missione				
Obiettivo Strategico		TM.1 - Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione 100				
Obiettivo Operativo	TM.1.01 - Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.				Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"				100	
Presidio Politico						
Monitoraggio	31/12/2019					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
		Baseline		64,33		
Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti	Num.	Consuntivo		67,00		 100

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"



Scheda Performance Strategica al 31/12/2019

Area Strategica	TM - Terza Missione
Obiettivo Strategico	TM.2 - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio 100

Obiettivo Operativo	TM.2.01 - Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	35	
Presidio Politico			100
Monitoraggio	31/12/2019		

Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
Brevetti internazionali depositati	Num.	Consuntivo		14,00		 100

Obiettivo Operativo	TM.2.03 - Incrementare il numero di spin off	Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	35	
Presidio Politico			100
Monitoraggio	31/12/2019		

Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019
Spin off	Num.	Consuntivo		12,00		 100

Obiettivo Operativo	TM.2.04 - Incrementare il numero di start up attivate	Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	30	
Presidio Politico			100
Monitoraggio	31/12/2019		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica TM - Terza Missione Obiettivo Strategico <u>TM.2 - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio</u>						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Start up	Num.	Baseline		8,67		 100
		Consuntivo		9,00		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"						Scheda Performance Strategica al 31/12/2019	
Area Strategica		S - Servizi agli utenti					
Obiettivo Strategico		S.1 - Migliorare i Servizi agli utenti 100					
Obiettivo Operativo	S.1.02 - Migliorare i servizi per gli studenti diversamente abili o dislessici					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Iniziativa per il sostegno agli studenti diversamente abili	Num.	Baseline		1,88			100
		Consuntivo		2,73			
Obiettivo Operativo	S.1.03 - Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					20	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Sostenibilità del diritto allo studio	Num.	Baseline		19,00			100
		Consuntivo		146,00			
Obiettivo Operativo	S.1.04 - Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					20	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		S - Servizi agli utenti					
Obiettivo Strategico		S.1 - Migliorare i Servizi agli utenti					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Indice di soddisfazione dei laureati	Num.	Baseline		69,30		 100	
		Consuntivo		72,50			
Obiettivo Operativo	S.1.05 - Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					20	 100
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Perc.	Baseline		84,73%		 100	
		Consuntivo		86,90%			
Obiettivo Operativo	S.1.08 - Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					25	 100
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Stage per gli studenti dei corsi di laurea	Num.	Baseline		990,67		 100	
		Consuntivo		1.310,00			

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.1 - Migliorare l'efficienza delle spese 91,61					
Obiettivo Operativo	O.1.01 - Razionalizzare le Spese di personale					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							95,35
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Indicatore spese di personale IP	Perc.	Consuntivo		72,04%			95,35
				75,39%			
Obiettivo Operativo	O.1.02 - Contenere il tasso di Indebitamento					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	
Presidio Politico							52,55
Monitoraggio 31/12/2019							
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Indicatore spese di indebitamento IDEB	Perc.	Consuntivo		7,25%			52,55
				10,69%			
Obiettivo Operativo	O.1.03 - Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							95,45
Monitoraggio 31/12/2019							

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"		Scheda Performance Strategica al 31/12/2019				
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro				
Obiettivo Strategico		O.1 - Migliorare l'efficienza delle spese				
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF	Perc.	Baseline		1,10%		 95,45
		Consuntivo		1,05%		
Obiettivo Operativo O.1.06 - Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative Struttura responsabile ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" Presidio Politico Monitoraggio 31/12/2019					Peso 15	Risultato  84,92
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	Num.	Baseline		199,00		 84,92
		Consuntivo		169,00		
Obiettivo Operativo O.1.08 - Aumentare l'incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti Struttura responsabile ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" Presidio Politico Monitoraggio 31/12/2019					Peso 15	Risultato  100
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019
Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lorido IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	Num.	Baseline		0,25		 100
		Consuntivo		0,46		

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.1 - Migliorare l'efficienza delle spese					
Obiettivo Operativo	O.1.09 - Migliorare la tempestività dei pagamenti					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	Num.	Consuntivo		4,40			
				-2,47		100	
Obiettivo Operativo	O.1.11 - Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Numero di fascicoli del fabbricato realizzati	Num.	Consuntivo		40,00			
				40,00		100	

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.2 - Servizi ai dipendenti e welfare aziendale 89,33					
Obiettivo Operativo	O.2.02 - Incremento della copertura delle attività formative per il personale					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
attività formative per il personale	Num.			0,39			
		Consuntivo		0,70		100	
Obiettivo Operativo	O.2.03 - Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm	Baseline	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Formazione erogata al personale	Num.			5,24			
		Consuntivo		9,03		100	
Obiettivo Operativo	O.2.04 - Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							100
Monitoraggio	31/12/2019						

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.2 - Servizi ai dipendenti e welfare aziendale					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Servizi asilo nido	Num.	Baseline		17,15		 100	
		Consuntivo		41,32			
Obiettivo Operativo	O.2.05 - Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							100
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Servizi per centri estivi	Num.	Baseline		19,95		 100	
		Consuntivo		43,91			
Obiettivo Operativo	O.2.07 - Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							
Monitoraggio 31/12/2019							100
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Mobilità personale TAB	Perc.	Baseline		0,47%		 100	
		Consuntivo		0,51%			

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.2 - Servizi ai dipendenti e welfare aziendale					
Obiettivo Operativo	O.2.08 - Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione linguistica					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					15	
Presidio Politico							60
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Partecipazione percorsi formativi per competenze linguistiche	Num.	Baseline		0,05			
		Consuntivo		0,03		60	
Obiettivo Operativo	O.2.09 - Incrementare la percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica					Peso	Risultato
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					10	
Presidio Politico							53,33
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Partecipazione percorsi formativi per competenze digitali	Num.	Baseline		0,15			
		Consuntivo		0,08		53,33	

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.3 - Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità 100					
Obiettivo Operativo	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.	Peso				Risultato	
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	10					
Presidio Politico						100	
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	Perc.	Baseline		59,00%			
		Consuntivo		90,00%		100	
Obiettivo Operativo	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.	Peso				Risultato	
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	25					
Presidio Politico						100	
Monitoraggio	31/12/2019						
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Indicatore che monitora la percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	Num.	Baseline		1,17			
		Consuntivo		1,42		100	
Obiettivo Operativo	O.3.03 - Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	Peso				Risultato	
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	25					
Presidio Politico						100	
Monitoraggio	31/12/2019						

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"							Scheda Performance Strategica al 31/12/2019
Area Strategica		O - Organizzazione e Ambiente di Lavoro					
Obiettivo Strategico		O.3 - Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità					
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Comunicazione Trasparenza	Si/No	Baseline		100		 100	
		Consuntivo		100			
Obiettivo Operativo O.3.04 - Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi Struttura responsabile ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" Presidio Politico Monitoraggio 31/12/2019					Peso 20	Risultato  100	
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Pubblicazione trasparente	Si/No	Baseline		100		 100	
		Consuntivo		100			
Obiettivo Operativo O.3.07 - Adozione codice etico di comportamento Struttura responsabile ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" Presidio Politico Monitoraggio 31/12/2019					Peso 20	Risultato  100	
Indicatori di risultato	Udm		2018	2019	2020	Risultato 2019	
Codice Etico di Comportamento d'Ateneo	Perc.	Baseline		100,00%		 100	
		Consuntivo		100,00%			

Area Strategica		OD - Obiettivi dirigenziali				
Obiettivo Strategico		OD.1 - Obiettivi dirigenziali 100				
Obiettivo Operativo	OD.1.01 - Obiettivi dirigenziali	Peso	100	Risultato	 100	
Struttura responsabile	ROMA2 - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"					
Presidio Politico						
Monitoraggio	31/12/2019					
Indicatori di risultato	Udm	2018	2019	2020	Risultato 2019	
Performance dirigenza	Num.	Baseline	259,03		 100	
		Consuntivo	267,50			

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
Ricerca	20	R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	R.1.0 1	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	R.1.0 1.1	Docenti Inattivi	Perentuale di docenti con nessuna pubblicazioni	Delegato alla Riecca	Efficacia	quantitativa	erogata		270	252	282	260	268	-8
					R.1.0 2	Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	R.1.0 2.1	Pubblicazioni Internazionali	Numero di pubblicazioni internazionali	Delegato alla Riecca	Efficacia	quantitativa	erogata		3706	3878	3930	3791	3838	-47
					R.1.0 3	Migliorare la qualità della Ricerca	15	R.1.0 3.1	Impatto medio citazionale	Impatto medio citazionale pesato sulla media mondiale	Delegato alla Riecca	Impatto	sociale	-		2,08	1,74	1,50	1,68	2	-0,09
								R.1.0 3.2	Pubblicazioni nelle riviste impattate	Numero di pubblicazioni nelle riviste impattate	Delegato alla Riecca	Impatto	sociale	-		34,30	33,80	31,60	28,70	33	-4,53
R.1.0 4	Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionali	10	R.1.0 4.1	Progetti di ricerca internazionali finanziati	Percentuale di progetti di ricerca finanziati/approvati	Delegato alla Riecca	Efficacia	quantitativa	erogata		26,00	27,00	30,00	43,00	28	15,33					

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					R.1.05	Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	10	R.1.05.1	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	Delegato alla Ricesca	Stato delle Risorse	economiche-finanziarie	-		568985,955	528959,367	721416,265	110478,12,29	606453,9	4983274
					R.1.06	Migliorare l'attrattività del dottorato	15	R.1.06.1	Provenienza iscritti al Dottorato	Percentuale degli iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	Delegato alla Ricesca	Efficacia	quantitativa	erogata		108,00	132,00	155,00	150,00	132	18
					R.1.07	Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	10	R.1.07.1	Qualificazione Collegio di Dottorato	Indice di qualità media dei Collegi di Dottorato (R + X medio d'Ateneo)	Delegato alla Ricesca	Efficacia	qualitativa	erogata		3,61%	4,90%	4,47%	4,82%	4,33%	-0,49%

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					R.1.08	Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese	10	R.1.08.1	borse di dottorato acquisite da Enti esterni con le borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi	50% del numero delle borse di dottorato acquisite da Enti esterni + 50% del numero delle borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi	Delegato alla Ricesca	Efficacia	quantitativa	erogata		0	189,00	182,00	223,00	123,666667	99,33
					R.1.09	Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	10	R.1.09.1	Provenienza docenti neo assunti	Percentuale di punti organico Professori e Ricercatori assunti non già in servizio presso l'Ateneo/ totale assunti	Delegato alla Ricesca	Efficacia	quantitativa	erogata		1,00	4,00	1,00	10,00	2	8,00
		R.2	Internazionalizzare la ricerca	35	R.2.01	Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	55	R.2.01.1	Iscritti al dottorato con titolo straniero	Numero di dottorandi in entrata e in uscita da Atenei e Centri di	Delegato alla Ricesca	Efficacia	quantitativa	erogata		37	50	68	66	52	14,33

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										Ricerca esteri											
					R.2.0 2	Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	45	R.2.0 2.1	Provenienza dei vincitori di borse di dottorato	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi che hanno conseguito il titolo di dottorato in Università straniere	Delegato alla Ricerca	Efficacia	quantitativa	erogata		0	25	44	49	23	26,00

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
	20	D.1	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	30	D.1.01	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	60	D.1.01.1	Iniziativa dedicate all'accoglienza degli studenti	Numero di iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti	Prorettore alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata		27	38	408	325	157,666667	167,33

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
								D.1.0 1.2	Numerosità iscritti all'anno	Percentuale di Corsi di Studio L, LM e LMCU esclusi quelli ad accesso programmato (esclusi attivati dall'AA 19-20) con numero di iscritti all'anno uguale al (o maggiore del) 65% della Numerosità di Riferimento (NDR)	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata		40,74	37,5	49,541 2844	50,925 92593	42,594 00838	8,33
								D.1.0 1.3	Provenienza iscritti LM	Percentuale di iscritti al primo anno delle LM laureati in altro Ateneo	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata		42,003 76294	39,546 50269	38,134 13586	38,759 68992	39,894 80049	-1,14

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
								D.1.0 1.4	Provenienza iscritti L, LMCU	Percentuale di iscritti al 1° anno nelle L, LMCU provenienti da altre regioni	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	21,405 7508	22,795 11533	16,892 27619	19,123 55168	20,364 38077	-1,24
					D.1.0 2	Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	40	D.1.0 2.01	Tasso occupazionale	Percentuale di laureati (L, LM o LMCU) occupati entro 1 anno dal conseguimento del titolo (Dati AlmaLaurea)	Prorettore e alla Didattica	Impatto	Sociale	Macroarea	74,87	74,73	74,89	78,40	74,83	3,57	
								D.1.0 2.02	Efficacia del Corso di Studi	Percentuale dei laureati delle LM e delle LMCU che giudicano efficace (molto efficace/efficace + abbastanza efficace) nel lavoro	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	percepita	Macroarea	81,72	84,02	84,1	89,1	83,28	5,82

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										quanto imparato dal corso (AlmaLaur ea)											
		D.2	Favorire i processi di apprendimento	30	D.2.0 1	Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa	35	D.2.0 1.1	CFU conseguiti al I anno	numero CFU conseguiti al I anno/numero CFU da conseguire al I anno (Indicatore ANVUR, iC13)	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	50,3	50,7	49,6	49,99	50,2	-0,21
								D.2.0 1.2	Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	95,68	95,79	96,33	95,57	95,934 56845	-0,36
								D.2.0 1.3	Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso	numero studenti che proseguono gli studi nel II anno nello	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	75,003 44305	76,782 37073	73,049 922	75,377 77778	74,945 24526	0,43

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
									corso di studio con almeno 20 CFU	stesso corso di studio con almeno 20 CFU											
								D.2.0 1.4	studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU	numero studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	41,8	41	41,5	45	41,43333333	3,57
								D.2.0 1.5	Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Percentuale di laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	51,9	56,6	57,4	58,1	55,3	2,80

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					D.2.0 2	Curare la qualità della docenza	35	D.2.0 2.1	caratteristi che dei docenti di ruolo per L, LM e LMCU	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento (Indicatore ANVUR; iC08)	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	93,4	93,1	92,6	92,9	93,03333333	-0,13
								D.2.0 2.2	ore di docenza erogata	ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroarea	0,547227721	0,536856442	0,530765939	0,556222486	0,538283367	0,02

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										docenza erogata											
					D.2.0 3	Curare la regolarità degli studi	30	D.2.0 3.1	orientamento e tutorato degli studenti	Numero di iniziative dedicate all'orientamento e al tutorato degli studenti	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	138	157	263	274	186	88,00
					D.2.0 3	Curare la regolarità degli studi	30	D.2.0 3.2	Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM	Numero di iscritti al primo anno delle LM con votazione riportata nel titolo universitario o richiesto per l'accesso uguale o maggiore a 105/110	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	utenza	Macroarea	37,622 3092	36,017 89709	37,126 78494	38,975 69444	36,922 33041	2,05
					D.2.0 3	Curare la regolarità degli studi	30	D.2.0 3.3	Regolarità dei laureati LM	Percentuale dei laureati LM entro la durata	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	fruita	Macroarea	66,820 98765	72,224 86899	70,516 71733	74,447 79116	69,854 19132	4,593 59984

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										normale del Corso											
								D.2.0 3.4	Caratteristiche degli studenti che proseguono gli studi nel secondo anno	Numero di CdS (L, LM e LMCU) aventi una percentuale di studenti che proseguono gli studi nel secondo anno uguale al (o maggiore del) 50%	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	fruita	Macroeconomia	89,74	93,86	93,86	94,64	92,486 66667	2,15
		D.3	Internazionalizzare la didattica	40	D.3.0 1	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	55	D.3.0 1.1	Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri	Numero di titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	qualitativa	erogata	Macroeconomia	325	367	389	426	360,33 33333	65,66 66667

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
								D.3.0 1.2	Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica	Numero di accordi interuniversitari internazionali per attività didattica	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	53	57	75	62	61,666 66667	0,333 33333
					D.3.0 2	Aumentare gli scambi internazionali di studenti	45	D.3.0 2.1	Studenti ERASMUS in entrata	Numero degli studenti ERASMUS in entrata	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	406,00	430,00	449,00	541,00	428,33 33333	112,6 7
				D.3.0 2.2				Studenti ERASMUS in uscita	Numero degli studenti ERASMUS in uscita	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	392	490	609	1016	497	519	
				D.3.0 2.3				Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero	Percentuale di studenti iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU che hanno conseguito all'Estero il titolo d'accesso	Prorettore e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroarea	4,1092 87209	4,1749 29548	6,3474 00751	6,4815 87702	4,8772 05836	1,60	

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
								D.3.0 2.4	Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero*	Prorettor e alla Didattica	Efficacia	quantitativa	erogata	Macroeconomia	3,9698 49246	4,8221 34387	4,6290 32258	5,7764 07594	4,4736 71964	1,302 73563
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.	20	TM.1. 01.1	Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti	Prorettor e alla Terza Missione	Efficacia	quantitativa	erogata		61	67	65	67	64,333 33333	2,67
		TM.2	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo	70	TM.2 .01	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	25	TM.2. 01.1	Brevetti internazionali depositati	Numero di brevetti internazionali depositati	Prorettor e alla Terza Missione	Efficacia	quantitativa	erogata		14	14	14	14	14	0,00

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
			economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio		TM.2.03	Incrementare il numero di spin off	30	TM.2.03.1	Spin off	Numero di spin off	Prorettore e alla Terza Missione	Efficacia	quantitativa	erogata		9	10	11	12	10	2,00
			economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio		TM.2.04	Incrementare il numero di start up attivate	25	TM.2.04.1	Start up	Numero di start up attivate	Prorettore e alla Terza Missione	Efficacia	quantitativa	erogata		8	9	9	9	8,666666667	0,33
Servizi agli Utenti	25	S.1	Migliorare i Servizi agli utenti	100	S.1.02	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	15	S.1.02.1	Iniziativa per il sostegno agli studenti diversamente abili	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	Direzione I	Efficacia	quantitativa	erogata		1,2632	1,1604	3,2097	2,7296	1,877752632	0,85184737

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										iscritti diversamente abili o DSA											
					S.1.03	Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	20	S.1.03.1	Sostenibilità del diritto allo studio	Numero di iniziative/progetti per agevolare la sostenibilità del diritto allo studio	Direzione I	Efficacia	quantitativa	erogata		5	7	45	146	19	127,00
					S.1.04	Aumentare la percentuale di laureati che si reiscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU	20	S.1.04.1	Indice di soddisfazione dei laureati	Numero di laureati L, LM, LMCU che dichiarano che si reiscriverebbero allo stesso CdS dell'Ateneo/Numero di laureati intervistati (Dato	Direzione I	Efficacia	quantitativa	fruita		68,8	69,3	69,8	72,5	69,3	3,20

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sotto categoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										AlmaLaurea)											
					S.1.05	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	20	S.1.05.1	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Direzione I	Efficacia	qualitativa	percepita		83,40	84,50	86,30	86,90	84,73333333	2,17
					S.1.08	Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	25	S.1.08.1	Stage per studenti dei corsi di laurea	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea	Rettore	Efficacia	quantitativa	erogata		724	993	1255	1310	990,666667	319,33

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
Organizzazione e ambiente di lavoro	15	O.1	Migliorare l'efficienza delle spese	50	O.1.01	Razionalizzare le Spese di personale	15	O.1.01.1	Indicatore spese di personale IP	$IP = \frac{A}{B}$ $A = (\text{Spese complessive del personale a carico dell'ateneo}) = (\text{Stipendi personale di ruolo} + \text{Stipendi personale a tempo determinato} + \text{Fondo accessorio personale TA} + \text{Contratti di insegnamento}) - \text{Finanziamenti esterni pubblici / privati destinati a spese di personale.}$ $B = (\text{Entrate d'irif.}) = \text{FFO} + \text{Fondo}$	direzione generale	Stato delle risorse	Tangibili	ECO		71,14%	71,65%	73,33%	75,39%	72,04%	0,03

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										programmazione triennale + Entrate contributive e al netto dei rimborsi											
					O.1.02	Contenere il tasso di indebitamento	10	O.1.02.1	Indicatore spese di indebitamento IDEB	$IDEB = C/D$ C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia. $D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive)$	Direzione Generale	Stato delle risorse	Tangibili	ECO	2,71%	9,26%	9,78%	10,69%	7,25%	0,03	

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
										e al netto dei rimborsi) – Fitti passivi – Spese complessive del personale a carico ateneo (A)											
					O.1.03	Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	15	O.1.03.1	Indicatore di sostenibilità economica finanziaria ISEF	ISEF=E/F E = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive e al netto dei rimborsi – Fitti passivi) F = Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento	Direzione e Generale	Stato delle risorse	Tangibili	ECO		1,13%	1,09%	1,08%	1,05%	1,10%	-0,05%

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.1.06	Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	15	O.1.06.1	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	Direzione Generale	Efficacia	qualitativa	erogata		114	318	165	169	199	-30,00
					O.1.08	Aumentare l'incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	15	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	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	Direzione Generale	efficienza	economica			0	0,28752716	0,460125946	0,463688392	0,249217702	0,21447069

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sotto categoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.1.09	Migliorare la tempestività dei pagamenti	15	O.1.09.1	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	(somma dell'importo di ciascuna fattura pagata nel periodo di riferimento moltiplicato per i giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura stessa e la data di pagamento ai fornitori) / (somma degli importi di tutte le fatture pagate nel periodo di riferimento)	Direzione e Generale	Stato delle risorse	Tangibili		3,29	7,46	2,45	-2,47	4,4	-6,87	

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO	
			Servizi ai dipendenti e welfare aziendale	25	O.1.1.1	Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari	15	O.1.1.1.1	Numero di fascicoli del fabbricato realizzati	numero di fascicoli del fabbricato realizzati	Direzione IV	Efficacia	quantitativa	erogata		40	40	40	40	40	0,00	
		O.2.1			Rafforzare l'incidenza delle risorse in lavoro agile	15	O.2.0.1.1	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio		N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio		Direzione V	Efficacia	quantitativa	erogata		0	0	0	0	0	0,00
		O.2.2			Incremento della copertura delle attività formative per il personale	15	O.2.0.2.1	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio		N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio		Direzione V	Stato delle risorse	Intangibili	Salute professionale		0,213709677	0,444333996	0,521564694	0,696446701	0,393202789	0,30
		O.2.3			Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	10	O.2.0.3.1	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio		Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio		Direzione V	Efficacia	quantitativa	erogata		0,945564516	5,638170974	9,143430291	9,030456853	5,242388594	3,79

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.2.4	Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	10	O.2.0 4.1	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	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	Efficacia	quantitativa	fruita		0	26,29	25,17	41,32	17,153 33333	24,16 66667
					O.2.5	Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	15	O.2.0 5.1	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	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	Efficacia	quantitativa	fruita		0	34,29	25,56	43,91	19,95	23,96

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.2.7	Incrementare e gli scambi internazionali per il personale TAB	10	O.2.0 7.1	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB	Direzione Generale	Efficacia	quantitativa	fruita		0,10%	0,80%	0,50%	0,51%	0,47%	0,004
					O.2.8	Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica	15	O.2.0 8.1	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio	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	Stato delle risorse	Intangibili	Salute professionale		0	0,00	0,15	0,03	0,0508 19124	- 0,019 34704

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.2.9	Incrementare il numero 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 rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V	Stato delle risorse	Intangibili	Salute professionale		0,022	0,098	0,335	0,082	0,152	-0,070
			Prevenire la corruzione attraverso la promozione e 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	10	O.3.01.1	Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di	Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di	Direzione Generale	Stato delle risorse	Intangibili	Salute professionale		0	92,00%	85,00%	90,00%	59,00%	0,31

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
						tempi previsti.			struttura eseguite nei tempi previsti.	struttura eseguite nei tempi previsti.											

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.3.02	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	25	O.3.02.1	Indicatore che monitora la percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	Responsabile della trasparenza	Stato delle risorse	Intangibili	Salute professionale		0	1,458333333	2,057142857	1,416666667	1,17	0,24
					O.3.03	Comunicazione dei dati al responsabile e della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	25	O.3.03.1	Avvenuta comunicazione	si/no dell'avvenuta comunicazione	Personale e Dirigenziale	Efficacia	quantitativa	erogata		si	si	si	si	si	

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	Nome Indicatore	Calcolo Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Categoria Indicatore	Sottocategoria Indicatore	Dettaglio Sottocategoria Indicatore	Altre Strutture Coinvolte	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	TARGET	RISULTATO
					O.3.04	Publicazione e nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	25	O.3.04.1	Avvenuta pubblicazione	si/no dell'avvenuta pubblicazione	Responsabile della trasparenza	Efficacia	quantitativa	erogata		si	si	si	si	si	
					O.3.07	Adozione codice etico di comportamento	25	O.3.07.1	Percentuale di realizzazione dell'adozione del codice etico di comportamento dell'Ateneo	Percentuale di realizzazione	Direzione I	Efficacia	quantitativa	erogata		100%	100%	100%	100%	100,00%	
Obiettivi Dirigenziali	5	OD.1	Performance Dirigenziale		OD.1.01	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	100	OD.1.01.1	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti					255,85	232,5	288,75	267,5	259,03	8,47

Allegato B. Peso Obiettivi Dirigenziali 2018

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.1	Incremento studenti	OB.DG	1) Predisposizione di un piano di azioni con specifico obiettivo di attrarre studenti da fuori regione e internazionali (per la parte di competenza). Il piano deve essere presentato alla DG per l'approvazione e le tempistiche rispettate. Adozione di nuovi strumenti innovativi rispetto alla partecipazione ai Saloni. 2) Anticipazione test di accesso e apertura immatricolazioni per corsi di laurea entro il mese di aprile 3) Incremento iscrizioni	Direzione I	10%	5%	0%	5%
ob.2	Erasmus	OB.DG	1) Incremento degli studenti Erasmus in entrata e in uscita 2) Avvio progetto staff mobility	Direzione I	10%	5%	0%	5%
ob.3	Formazione professionale in collaborazione con le imprese	OB. DG	1) Attivazione di laboratori didattici finanziati da aziende esterne, entro l'avvio dell'anno accademico 2019/2020. La valutazione sarà operata non sulla base	Direzione I	5%	5%	0%	0%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
			delle risorse attivate quanto sull'impatto nei confronti degli studenti per le singole iniziative.					
ob.4	Formazione docenti come da piano strategico	OB. DG	1) Numero docenti formati	Direzione I	5%	0%	0%	5%
ob.5	Qualità della didattica	OB. DG	1) Analisi e predisposizione di indicatori di miglioramento al fine di introdurre nuovi processi e progetti a supporto degli studenti (incremento tutorato; premialità corsi di studio; numero di appelli....) 2) Master: prevedere un sistema informatico di verbalizzazione delle attività didattiche sia per gli esami intermedi sia per il titolo finale.	Direzione I	10%	0%	0%	5%
ob.6	Piano Anticorruzione	OB. DG	1) Obiettivi individuati nel 2018: - Dir.1: Codice etico di comportamento - Dir. 2: Dematerializzazione ciclo passivo - Dir. 3: Dematerializzazione ciclo passivo - Dir. 5: Procedure di reclutamento	Direzione I	10%	5%	5%	5%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILIA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.7	Didattica - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	D.1.01 D.1.04	1) Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa: avviare sulla base degli indicatori di efficienza ed efficacia, azioni di promozione del miglioramento relativamente all'organizzazione e gestione dei Corsi di laurea nei confronti dei Direttori di Dipartimento e dei Coordinatori dei Corsi di Laurea, coinvolgendo il Presidio di Qualità e il Prorettore alla Didattica (in particolare estendere la sperimentazione avviata a Ingegneria). 2) Incrementare il numero di iniziative a supporto dell'accoglienza, orientamento e tutorato	Direzione I	10%	0%	0%	0%
ob.8	Didattica - Internazionalizzare la didattica	D.3.01 D.3.02 D.3.04	1) Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti 2) Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa 3) Reingegnerizzazione e standardizzazione delle procedure di acquisizione dei CFU conseguiti all'estero.	Direzione I	10%	5%	0%	0%
ob.9	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.02	1) Migliorare la risposta alle richieste di intervento degli utenti	Direzione I	5%	5%	5%	5%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.10	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.21	1) Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	Direzione I	5%	0%	0%	0%
ob.11	Appalti e ristorazione	OB.DG	<p>1) Predisposizione gara d'appalto manutenzione con definizione dei vari documenti del capitolato in maniera innovativa, più efficiente per l'Ateneo.</p> <p>2) Miglioramento del servizio di ristorazione e rilevazione del gradimento degli utenti attraverso un questionario di customer satisfaction rivolto al personale contrattualizzato e agli studenti (feedback almeno 50% degli utenti).</p> <p>Presidio fisico giornaliero per la rilevazione di Customer per un periodo da concordare con la Direzione generale e l'ufficio preposto al controllo Qualità.</p>	Direzione II	0%	10%	0%	0%
ob.12	Progetti europei	OB.DG	1) Incremento risorse progetti europei	Direzione II	0%	10%	0%	0%
ob.13	YERUN	OB.DG	<p>1) Presentazione progetti europei con l'associazione</p> <p>2) Mobilità docenti e dottorandi all'interno di YERUN</p>	Direzione II	5%	5%	0%	5%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
			3) Gestione della Summer School YERUN (luglio 2019) a Villa Mondragone					
ob.14	Mobilità/Logistica Campus	OB.DG	1) Predisporre azioni di miglioramento sulla mobilità	Direzione II	0%	10%	0%	0%
ob.15	Revisione sistema portinerie d'Ateneo	OB.DG	1) Sostituzione con personale specializzato con servizio a contratto delle portinerie.	Direzione II	0%	5%	0%	5%
ob.16	Ricerca - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1.09 R.1.10	1) Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi 2) Potenziare la formazione alla ricerca	Direzione II	0%	5%	0%	0%
ob.17	Ricerca - Internazionalizzare la Ricerca	R.2.01 R.2.02 R.2.04	1) Incremento accordi e convenzioni con atenei e centri di ricerca stranieri 2) Incremento reti di eccellenza internazionali 3) Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	Direzione II	0%	5%	0%	0%
ob.18	Terza Missione - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e per il territorio	TM.2.01 TM.2.05 TM.2.06	1) Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati 2) Incrementare il numero di iniziative di inclusione sociale 3) Incrementare il numero di spin off	Direzione II	0%	5%	0%	0%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.19	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare l'efficienza delle spese in logica di spending review	S.2.08	Ottimizzazione della spesa per la fornitura di energia degli impianti dell'Ateneo	Direzione II	0%	5%	0%	0%
ob.20	Organizzazione referenti bilancio e sistemi di contabilità	OB.DG	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). 2) Entrata in funzione del nuovo regolamento di amministrazione e contabilità e del relativo manuale	Direzione III	0%	0%	20%	0%
ob.21	Avvio a regime centri di servizio amministrativo e contabile	OB.DG	1) Costituzione e avvio di un centro servizi a supporto delle strutture autonome	Direzione III	0%	0%	20%	0%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.22	Sviluppo sostenibile	OB.DG	<p>Dir. I: Incremento del 10% di insegnamenti con tematiche di sostenibilità (obiettivo: almeno 40/50 crediti nuovi impartiti sullo sviluppo sostenibile sul totale degli insegnamenti)</p> <p>Dir. I: Numero di borse per interventi a favore di studenti provenienti da paesi in via di sviluppo o da studenti con disabilità</p> <p>Dir. II: Incremento 2% di fondi su progetti sostenibili sia nazionali sia europei</p> <p>Dir. II: Almeno 3 spin off nell'ambito del public engagement</p> <p>Dir. III: 2° edizione rapporto di sostenibilità inglese/italiano</p> <p>Dir. IV: Riduzione costi energetici</p> <p>Dir. V: Sito intranet</p>	Direzione III	5%	5%	20%	5%
ob. 23	Riconciliazione tributi versati banca dati INPS		Riconciliare le posizioni dei versamenti dei dipendenti	Direzione III	0%	0%	20%	5%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.24	Avvio sistema di controllo di gestione con definizione quadranti di controllo	OB.DG	1) Definizione del sistema e approvazione da parte della DG 2) Avviamento operativo del sistema di controllo	Direzione V	0%	0%	5%	5%
ob. 25	Valutazione del personale TAB	OB.DG	1) Avvio del nuovo sistema	Direzione V	0%	0%	0%	10%
ob. 26	Formazione	OB.DG	1) Numero di persone formate, dipartimenti e amministrazione generale	Direzione V	0%	0%	0%	5%
ob. 27	Sito di ateneo	OB.DG	1) Avviamento operativo del sito d'Ateneo	Direzione V	0%	0%	0%	10%
ob. 28	Mappatura dei processi e definizione livelli di servizio	OB.DG	1) Definizione del Manuale (processi e servizi) e approvazione da parte della DG	Direzione V	5%	0%	0%	5%
ob. 29	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.10	1) Dematerializzazione dei fascicoli personale e delle certificazioni mediche attestanti le assenze per malattia	Direzione V	0%	0%	0%	5%
ob. 30	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.16	1) Completamento di una piattaforma informatica bilingue (italiano/inglese) per la gestione le procedure concorsuali degli assegni di ricerca	Direzione V	0%	0%	0%	5%

COD OB	titolo obiettivo	obiettivi DG obiettivi P. Perf.	descrizione attività	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob. 31	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare l'efficienza delle spese in logica di spending review	S.2.01 S.2.03 S.2.05	1) Ottimizzare le spese del personale 2) Riduzione delle spese 3) Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo	TUTTE LE DIREZIONI	5%	5%	5%	5%

Allegato C. Obiettivi Dirigenziali 2019

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ti DG obiet ti P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.1	Direzio ne I	Incremento studenti	OB.D G	1) Predisposizione di un piano di azioni con specifico obiettivo di attrarre studenti da fuori regione e internazionali (per la parte di competenza). Il piano deve essere presentato alla DG per l'approvazione	DIR. V DIR. II	1) entro gennaio 2) almeno 5% dei corsi con test diversi da quelli previsti dalle normative ministeriali, con prevalenza economia e ingegneria 3) + 1% rispetto all'anno precedente	1) entro gennaio 2) almeno 10% dei corsi con test diversi da quelli previsti dalle normative ministeriali, con prevalenza economia e ingegneria 3) + 1% rispetto all'anno precedente	1) entro gennaio 2) almeno 15% dei corsi con test diversi da quelli previsti dalle normative ministeriali, con prevalenza economia e ingegneria 3) + 2% rispetto all'anno precedente	1) entro dicembre 2018 2) almeno 20% dei corsi con test diversi da quelli previsti dalle normative ministeriali, con prevalenza economia e ingegneria 3) + 3% rispetto

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				e le tempistiche rispettate. Adozione di nuovi strumenti innovativi rispetto alla partecipazione ai Saloni. 2) Anticipazione test di accesso e apertura					all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obietti vi DG obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				immatricolazio ni per corsi di laurea entro il mese di aprile 3) Incremento iscrizioni					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiect ivi DG obiect ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.2	Direzio ne I	Erasmus	OB.D G	1) Incremento degli studenti Erasmus in entrata e in uscita 2) Avvio progetto staff mobility	DIR. V DIR. II	1) + 10% rispetto all'anno precedente 2) Avvio 1 progetto ed almeno 1 persona (staff) coinvolta	1) + 10% rispetto all'anno precedente 2) Avvio 2 progetti e almeno 2 persone (staff) coinvolte	1) + 20% rispetto all'anno precedente 2) Avvio 2 progetti e almeno 4 persone (staff) coinvolte	1) + 30% rispetto all'anno precedente 2) Avvio 3 progetti e almeno 6 persone (staff) coinvolte
ob.3	Direzio ne I	Formazione professionale in collaborazione con le imprese	OB. DG	1) Attivazione di laboratori didattici finanziati da aziende esterne, entro	DIR. II TRASFERIME NTO TECNOLOGIC O	2 laboratori	2 laboratori di cui uno almeno con 50 studenti	2 laboratori; almeno 50 studenti a laboratorio	3 laboratori; almeno 50 studenti a laboratorio

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				l'avvio dell'anno accademico 2019/2020. La valutazione sarà operata non sulla base delle risorse attivate quanto sull'impatto nei confronti degli studenti per le singole iniziative.					
ob.4	Direzio ne I	Formazione docenti come	OB. DG	1) Numero docenti formati	DIR. V	50% corpo docente almeno 2 aree di formazione	60% corpo docente almeno 2 aree di formazione	60% corpo docente almeno 3 aree di formazione	70% corpo docente almeno 3 aree di formazione

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		da piano strategico							
ob.5	Direzio ne I	Qualità della didattica	OB. DG	1) Analisi e predisposizione di indicatori di miglioramento al fine di introdurre nuovi processi e progetti a supporto degli studenti (incremento tutorato; premialità corsi di studio; numero di appelli....)	DIR. V	1) Analisi delle criticità e introduzione di misure correttive nella programmazione di almeno 7 corsi di studio (Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato) 2)Valutazione del DG sulla base del lavoro svolto	1) Analisi delle criticità e introduzione di misure correttive nella programmazione di almeno 8 corsi di studio (Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato) 2)Valutazione del DG sulla base del lavoro svolto	1) Analisi delle criticità e introduzione di misure correttive nella programmazione di almeno 9 corsi di studio (Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato) 2)Valutazione del DG sulla base del lavoro svolto	1) Analisi delle criticità e introduzione di misure correttive nella programmazione di almeno 10 corsi di studio (Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato) 2)Valutazione del DG sulla base del lavoro svolto

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				2) Master: prevedere un sistema informatico di verbalizzazione delle attività didattiche sia per gli esami intermedi sia per il titolo finale.					
ob.6	Direzio ne I	Piano Anticorruzion e	OB. DG	1) Obiettivi individuati nel 2018: - Dir.1: Codice etico di	TUTTE LE DIREZIONI	1) Valutazione del DG sulla base del lavoro svolto			

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obietti vi DG obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				comportament o - Dir. 2: Dematerializzaz ione ciclo passivo - Dir. 3: Dematerializzaz ione ciclo passivo - Dir. 5: Procedure di reclutamento					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ti DG obiet ti P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.7	Direzio ne I	Didattica - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	D.1.0 1 D.1.0 4	1) Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa: avviare sulla base degli indicatori di efficienza ed efficacia, azioni di promozione del miglioramento relativamente all'organizzazio ne e gestione dei Corsi di laurea nei confronti dei		'1) N. 13 modifiche ordinamenti didattici/organizzazion e/avvio nuovi Corsi	'1) N. 14 modifiche ordinamenti didattici/organizzazion e/avvio nuovi Corsi	'1) N. 15 modifiche ordinamenti didattici/organizzazion e/avvio nuovi Corsi	1) N. 20 modifiche ordinamenti didattici/organizzazion e/avvio nuovi Corsi
						2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	2)Miglioramento rispetto all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				Direttori di Dipartimento e dei Coordinatori dei Corsi di Laurea, coinvolgendo il Presidio di Qualità e il Prorettore alla Didattica (in particolare estendere la sperimentazione e avviata a Ingegneria).					
				2)					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ti DG obiet ti P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				Incrementare il numero di iniziative a supporto dell'accoglienza, orientamento e tutorato					
ob.8	Direzio ne I	Didattica - Internazionaliz zare la didattica	D.3.0 1 D.3.0 2 D.3.0 4	1) Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti 2) Incremento convenzioni con atenei stranieri per	Dir. II	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2) Miglioramento rispetto all'anno precedente 3) Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2) Miglioramento rispetto all'anno precedente 3) Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2) Miglioramento rispetto all'anno precedente 3) Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2) Miglioramento rispetto all'anno precedente 3) Miglioramento rispetto all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				attività didattica condivisa 3) Reingegnerizza zione e standardizzazio ne delle procedure di acquisizione dei CFU conseguiti all'estero.					
ob.9	Direzio ne I	Amministrazio ne e servizi agli utenti - Migliorare	S.1.02	1) Migliorare la risposta alle richieste di intervento degli utenti	TUTTE LE DIREZIONI	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		servizi agli utenti							
ob.10	Direzio ne I	Amministrazio ne e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.21	1) Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti		Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente
ob.11	Direzio ne II	Appalti e ristorazione	OB.D G	1) Predisposizione gara d'appalto manutenzione con definizione dei vari documenti del capitolato in maniera	UFFICIO TECNICO	1) Come da nuovo regolamento 2) Customer satisfaction: feedback positivo almeno del 55% del personale contrattualizzato;	1) Come da nuovo regolamento 2) Customer satisfaction: feedback positivo almeno del 65% del personale contrattualizzato;	1) Come da nuovo regolamento 2) Customer satisfaction: feedback positivo almeno del 75% del personale contrattualizzato;	1) Come da nuovo regolamento 2) Customer satisfaction: feedback positivo almeno dell' 85% del personale contrattualizzato;

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				<p>innovativa, più efficiente per l'Ateneo.</p> <p>2) Miglioramento del servizio di ristorazione e rilevazione del gradimento degli utenti attraverso un questionario di customer satisfaction rivolto al personale contrattualizat</p>		rilevazione entro dicembre.	rilevazione entro dicembre.	rilevazione entro novembre.	rilevazione entro novembre.

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				o e agli studenti (feedback almeno 50% degli utenti). Presidio fisico giornaliero per la rilevazione di Customer per un periodo da concordare con la Direzione generale e l'ufficio preposto al controllo Qualità.					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.12	Direzio ne II	Progetti europei	OB.D G	1) Incremento risorse progetti europei		6% rispetto all'anno precedente	7%rispetto all'anno precedente	8% rispetto all'anno precedente	10% rispetto all'anno precedente
ob.13	Direzio ne II	YERUN	OB.D G	1) Presentazione progetti europei con l'associazione 2) Mobilità docenti e dottorandi all'interno di Yerun 3)Gestione della Summer School Yerun	DIR. I DIR. V	1) Almeno 1 progetto europei 2) Almeno 4 docenti/dottorandi outgoing 3) 25 studenti partecipanti	1) Almeno 1 progetto europei 2) Almeno 6 docenti/dottorandi outgoing 3) 30 studenti partecipanti	'1) Almeno 2 progetti europei 2) Almeno 8 docenti/dottorandi outgoing 3) 35 studenti partecipanti	1) Almeno 3 progetti europei 2) Almeno 10 docenti/dottorandi outgoing 3) 40 studenti partecipanti

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				(luglio 2019) a Villa Mondragone					
ob.14	Direzio ne II	Mobilità/Logis tica Campus	OB.D G	1) Predisporre azioni di miglioramnto sulla mobilità		Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato			
ob.15	Direzio ne II	Revisione sistema portinerie d'Ateneo	OB.D G	1) Sostituzione con personale specializzato con servizio a contratto delle portinerie.	DIR. V	Entro dicembre Economia	Entro ottobre Economia	Entro ottobre Economia + 1 macrorea	Entro luglio Economia + 1 macrorea

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obietti vi DG obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.16	Direzio ne II	Ricerca - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1.09 R.1.10	1) Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi 2) Potenziare la formazione alla ricerca		1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente			
ob.17	Direzio ne II	Ricerca - Internazionaliz zare la Ricerca	R.2.01 R.2.02 R.2.04	1) Incremento accordi e convenzioni con atenei e centri di ricerca stranieri		1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente			

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ti DG obiet ti P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				2) Incremento reti di eccellenza internazionali 3) Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali		3) Miglioramento rispetto all'anno precedente			
ob.18	Direzio ne II	Terza Missione Potenziare azioni di supporto sviluppo economico sociale	TM.2. - 01 TM.2. 05 TM.2. - 06	1) Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati 2)		1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento rispetto all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e per il territorio		Incrementare il numero di iniziative di inclusione sociale 3) Incrementare il numero di spin off		3) Miglioramento rispetto all'anno precedente			
ob.19	Direzio ne II	Amministrazione e servizi agli utenti - Migliorare l'efficienza delle spese in logica di	S.2.08	Ottimizzazione della spesa per la fornitura di energia degli impianti dell'Ateneo		Miglioramento rispetto all'anno precedente			

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ivi DG obiet ivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		spending review							
ob.20	Direzio ne III	Organizzazion e referenti bilancio e sistemi di contabilità	OB.D G	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		1) Entro luglio 2) Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato	1) Entro giugno 2) Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato	1) Entro maggio 2) Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato	1) Entro aprile 2) Valutazione del DG sulla base del lavoro presentato

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obietti vi DG obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				individuazione di un programma di lavoro approvato dalla DG, con particolare riferimento alla formazione on the job - contabilità (capacità e strumenti per la programmazione e del budget).					
				2) Entrata in					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				funzione del nuovo regolamento di amministrazione e contabilità e del relativo manuale					
ob.21	Direzione III	Avvio a regime centri di servizio amministrativo e contabile	OB.D G	1) Costituzione e avvio di un centro servizi a supporto delle strutture autonome		Entro novembre	Entro ottobre	Entro settembre	Entro luglio

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.22	Direzio ne III	Sviluppo sostenibile	OB.D G	Dir. I: Incremento del 10% di insegnamenti con tematiche di sostenibilità (obiettivo: almeno 40/50 crediti nuovi impartiti sullo sviluppo sostenibile sul totale degli insegnamenti) Dir. I: Numero di borse per interventi a favore di	TUTTE LE DIREZIONI	Valutazione DG	Valutazione DG	Valutazione DG	Valutazione DG

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obietti vi DG obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				studenti provenienti da paesi in via di sviluppo o da studenti con disabilità Dir. II: Incremento 2% di fondi su progetti sostenibili sia nazionali sia europei Dir. II: Almeno 3 spin off nell'ambito del public engagement					

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
				Dir. III: 2° edizione rapporto di sostenibilità inglese/italiano Dir. IV: Riduzione costi energetici Dir. V: Sito intranet					
ob. 23	Direzio ne III	Riconciliazion e tributi versati banca dati INPS		Riconciliare le posizioni dei versamenti dei dipendenti	DIR. V	Indicatore da concordare entro gennaio	'Indicatore da concordare entro gennaio	'Indicatore da concordare entro gennaio	'Indicatore da concordare entro gennaio
ob.24	Direzio ne V	Avvio sistema di controllo di gestione con definizione	OB.D G	1) Definizione del sistema e approvazione da parte della	DIR. III	1) Entro settembre 2) Entro novembre	1) Entro luglio 2) Entro ottobre	1) Entro giugno 2) Entro settembre	1) Entro maggio 2) Entro 1° settembre

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		quadranti di controllo		DG 2) Avviamento operativo del sistema di controllo					
ob. 25	Direzio ne V	Valutazione del personale TAB	OB.D G	1) Avvio del nuovo sistema		In ritardo di 3 mesi rispetto ai tempi pianificati	In ritardo di 2 mesi rispetto ai tempi pianificati	In ritardo di un mese rispetto ai tempi pianificati	Secondo i tempi pianificati
ob. 26	Direzio ne V	Formazione	OB.D G	1) Numero di persone formate, dipartimenti e amministrazione e generale		Valutazione sulla base del programma a cura della DG	Valutazione sulla base del programma a cura della DG	Valutazione sulla base del programma a cura della DG	Valutazione sulla base del programma a cura della DG
ob. 27	Direzio ne V	Sito di ateneo	OB.D G	1) Avviamento operativo del sito d'Ateneo		Entro giugno	Entro maggio	Entro aprile	Entro marzo

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet ti DG obiet ti P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob. 28	Direzio ne V	Mappatura dei processi e definizione livelli di servizio	OB.D G	1) Definizione del Manuale (processi e servizi) e approvazione da parte della DG	DIR. I	Entro novembre	Entro ottobre	Entro settembre	Entro luglio
ob. 29	Direzio ne V	Amministratio ne e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.10	1) Dematerializzaz ione dei fascicoli personale e delle certificazioni mediche attestanti le assenze per malattia		Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob. 30	Direzio ne V	Amministratio ne e servizi agli utenti - Migliorare servizi agli utenti	S.1.16	1) Completament o di una piattaforma informatica bilingue (italiano/ingles e) per la gestione le procedure concorsuali degli assegni di ricerca		Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente	Miglioramento rispetto all'anno precedente
ob. 31	TUTTE LE DIREZI ONI	Amministratio ne e servizi agli utenti - Migliorare l'efficienza	S.2.01 S.2.03 S.2.05	1) Ottimizzare le spese del personale 2) Riduzione	TUTTE LE DIREZIONI	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento	1) Miglioramento rispetto all'anno precedente 2)Miglioramento

cod.o b.	direzio ne capofila	titolo obiettivo	obiet tivi DG obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore			
						parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
		delle spese in logica di spending review		delle spese 3) Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo		rispetto all'anno precedente 3) Miglioramento rispetto all'anno precedente			