

PIANO INTEGRATO

Università degli Studi di Roma

“Tor Vergata”

2016 – 2018

Aggiornamento

2017

Sommario

1.	Premessa	4
2.	Inquadramento strategico dell'Ateneo	6
2.1.	Identità	6
2.2.	Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell'Ateneo	8
2.2.1.	Vision e mission dell'Ateneo l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile	11
2.2.2.	Vision	12
2.2.3.	Mission	12
2.3.	Il contesto di riferimento	13
2.3.1.	Contesto esterno	13
2.3.1.1.	Le opportunità	13
2.3.1.2.	I Rischi	14
2.3.2.	Contesto interno	15
2.3.2.1.	I punti di forza	15
2.3.2.2.	I punti di debolezza	16
2.4.	Le linee della programmazione triennale del MIUR	16
2.5.	Linee di sviluppo dell'Ateneo per il Piano della Performance	18
2.5.1.	Le principali aree del piano e gli obiettivi strategici	21
2.5.2.	Indicatori Strategici e indicatori di impatto	25
2.5.3.	Indice di sostenibilità	26
2.5.4.	Indice strategico	27
3.	La performance organizzativa	28
3.1.	La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo	31
3.2.	Processo di definizione degli obiettivi	31
3.2.1	Sintesi degli Obiettivi operativi	34
3.3	Obiettivi Trasversali	34
3.4	Elaborazione relazione sulla performance	34
3.5	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	34
3.5	Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio	37
4	Analisi delle aree di rischio	38
5	Comunicazione e trasparenza	58
6	La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	65
6.1	La valutazione del Direttore Generale	65
6.2	Sistema di Valutazione Dirigenti	66
6.2.1	Finalità del sistema di misurazione e valutazione	67
6.2.2	A chi è rivolto	67
6.2.3	L'oggetto di valutazione	68
6.2.4	Metodologia e scheda di valutazione	68
6.2.5	Fasi del processo	69

6.2.6	Soggetti e responsabilità	72
6.3	Sistema di Valutazione dei quadri intermedi	74
6.3.1	Valutatori	74
6.3.2	Attribuzione degli obiettivi e procedura di valutazione: criteri e definizione delle competenze	75
6.4	Sistema di Valutazione Personale TAB.....	77
6.4.1	Comportamenti gestionali.....	77
6.4.2	Obiettivi assegnati.....	78
6.4.3	Alcuni elementi distintivi del nuovo sistema.....	78
6.4.4	Tempistica del processo.....	79
7	Allegato 1 - obiettivi dirigenziali.....	80
8	Allegato 2 – Linee di indirizzo del Direttore Generale.....	87
9	Allegato 3 – Scheda di valutazione personale tecnico amministrativo e bibliotecario..	89
10	Allegato 4 – Schede di valutazione quadri o posizione di responsabilità.....	90

1. Premessa

Il presente documento riporta il Piano Integrato per il triennio 2016-2018 dell'Università di Roma "Tor Vergata" (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150/2009 (performance e trasparenza), del Decreto Legislativo n. 33/2013 (trasparenza), e della Legge 190/2012 (anticorruzione) e successivi decreti, modifiche e integrazioni.

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

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

Per queste ragioni, ricomprendendo i contenuti minimi indicati dall'Anvur sui quali esiste una piena consapevolezza riguardo all'importanza per il ciclo integrato della performance, l'indice di questo lavoro è stato ridefinito allo scopo di offrire un quadro più chiaro riguardo al sopracitato sforzo di integrazione avviato nel 2016, maggiore evidenza della logica di pianificazione sottesa ed una maggiore corrispondenza con i comportamenti agiti in concreto nella gestione quotidiana. Per meglio inquadrare il percorso attuato dall'Ateneo si ritiene utile in questa premessa richiamare sinteticamente i principali elementi che secondo Tor Vergata concorrono alla gestione integrata della performance e che verranno sviluppati nel piano.

L'ateneo ha riflettuto nella prima parte dell'anno sulle proprie caratteristiche distintive, sulla propria identità e sul ruolo che intende svolgere sullo scenario italiano e internazionale, anche attraverso l'analisi delle minacce e delle opportunità e dei punti di forza e debolezza. Questo ha portato a definire prima della pausa estiva del 2016 i principali obiettivi e il piano strategico, approvato il 20/12/2016, allo scopo di orientare per tempo l'intera organizzazione ed avere i necessari riferimenti per la pianificazione di bilancio e la formulazione degli obiettivi.

Sono stati aggiunti quelli definiti dal MIUR con DM 8 agosto 2016 n.222 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", che ha portato a ricomprendere nel piano strategico una serie di obiettivi

tra quelli indicati dal ministero, cercando di scegliere gli obiettivi più coerenti rispetto alla pianificazione approvata. Contemporaneamente alla definizione della pianificazione strategica e degli obiettivi la Direzione Generale avviava la riflessione e le conseguenti modifiche sugli assetti di micro - organizzazione, sulla definizione degli obiettivi dei dirigenti, sui sistemi di incentivazione per le strutture, sull'ammontare delle risorse necessarie e sui meccanismi di distribuzione oltre che sui sistemi di valutazione.

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

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

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

In questo capitolo viene delineato il percorso di individuazione degli obiettivi strategici, tenendo conto della situazione di partenza e di tutti gli elementi che intervengono nell'indirizzare la pianificazione. Viene anche brevemente illustrata la struttura degli organi di Governo che è interessata dal presidio di queste attività e alcuni aspetti che ne regolano il funzionamento. In sintesi viene inizialmente descritto il sistema identitario dell'Ateneo, cercando di cogliere quei caratteri distintivi rispetto al tema della pianificazione strategica. Si passa poi alla descrizione della macrostruttura organizzativa attinente gli organi di governo e il loro funzionamento in relazione alla gestione della performance, della vision e della mission (cosa l'Ateneo vuole essere). Viene inoltre sinteticamente presentata la valutazione dei punti di forza e debolezza, e le richieste del MIUR che intervengono ad indirizzare la programmazione triennale. Da tutto quanto sopra esposto viene presentata la formulazione degli obiettivi strategici.

2.1. Identità

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" rappresenta già oggi una delle eccellenze italiane nella ricerca e nella didattica. Con un territorio di circa 600 ettari, articolato in sei Macroaree/Facoltà (Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze MM.FF.NN.) e 18 Dipartimenti, l'Ateneo eroga un ampio ventaglio di Corsi di laurea (112) e offre una vasta selezione di percorsi post-laurea (31 corsi di Dottorato, oltre 160 Corsi di Perfezionamento, Master di primo e secondo livello, 50 Scuole di specializzazione) ed è impegnato in numerosi progetti di ricerca, nazionali e internazionali. Complessivamente, con 1.332 docenti e 978 unità di personale tecnico-amministrativo, l'Università fornisce i propri servizi a circa 39.000 Studenti, accoglie mediamente 12.000 nuovi ingressi all'anno e attiva circa 900 borse di mobilità nell'ambito del programma Erasmus. L'Università mette a disposizione degli studiosi e degli studenti 6 Biblioteche d'area, 350 aule per la didattica, 29 laboratori informatici, oltre a offrire servizi digitali, di ristorazione, di trasporto, strutture dedicate alle attività sportive e opportunità di alloggio.

Particolarmente qualificata, e crescente nel tempo, è anche la dimensione internazionale dell'Ateneo. Nell'a.a. 2015-2016, l'Ateneo ha offerto 13 corsi di laurea impartiti integralmente in lingua inglese (spesso organizzati in collaborazione con università straniere). A questi vanno aggiunti i curricula in inglese presenti in molti dei corsi di laurea impartiti in lingua italiana. Anche molti corsi di Dottorato sono tenuti in inglese e 12 di essi sono effettuati in collaborazione con altri atenei europei (joint degree).

L'Ateneo:

1. ha più di 500 accordi bilaterali e di cooperazione culturale/scientifica con Università *partner* in tutto il mondo per la promozione di programmi di ricerca congiunti e scambi accademici. È membro della rete EUA (European University Association), il *network* che rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei Rettori di 46 paesi europei, ed è l'unico ateneo italiano membro della rete YERUN (*Young European Research Universities Network*), composta da 18 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti in alcune delle più prestigiose classifiche delle università a livello internazionale;
2. nella classifica delle Università Top 50 - Under 50, Roma Tor Vergata è tra la 61-70 esima posizione, ma solo due anni fa, nel 2014 era al 33° posto; il motivo è che l'Ateneo di Roma Tor Vergata, così come tutti gli Atenei Italiani, ha subito una discesa nella graduatoria del QS WORLD RANKING, a causa del cambiamento della metodologia di normalizzazione di alcuni indicatori, in modo particolare dell'indicatore relativo all'impatto citazionale dovuto all'inserimento delle materie umanistiche e sociali;
3. è entrato per la prima nel *ranking THE-Times Higher Education* delle top 200 università in Europa ed è uno dei sei atenei presenti nel top delle 150 Università Under 50, classificandosi all'81° posto;
4. è uno degli Atenei Italiani, in base al ranking dell'Unione Europea, l'U-Multirank 2016, che ottiene le migliori performance per la dimensione Teaching and learning.
5. è stato classificato al secondo posto su base nazionale tra le grandi Università per l'Area 1 (Matematica ed Informatica) nella valutazione VQR-ANVUR relativa al periodo 2004-2010. Infine, molti dipartimenti sono ai primi posti nelle classifiche per quanto riguarda la ricerca: ad esempio, il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche è risultato il migliore nell'area di Scienze Chimiche, relativamente alle Università di medie dimensioni.
6. nel 2016 si è unito al Venice International University (VIU). La rete di VIU è qualcosa di unico nel mondo accademico: un gruppo di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella laguna di Venezia. Le Università partner elaborano programmi di studio collegiali per preparare i loro studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: lo sviluppo sostenibile, il cambiamento climatico, l'invecchiamento, la crescita urbana, l'etica globale, l'eredità culturale;
7. svolge programmi congiunti (medicina, odontoiatria, e infermieristica e fisioterapia) con l'Universiteti Katolik "Zoja e Këshillit të MIRE "(Madonna del Buon Consiglio) in Albania, insieme con l'Università di Bari Aldo Moro e l'Università di Milano, come parte del suo impegno internazionale.

8. **“è il secondo Ateneo pubblico che fa guadagnare di più”**. Secondo Jobpricing, University Report Jobpricing 2016, l’osservatorio sulle retribuzioni realizzato in collaborazione con **Repubblica.it**, che ogni anno cerca di scoprire quale Università “rende di più” al laureato, in termini economici, i laureati di Tor Vergata viaggiano nei primi 10 anni di carriera su una retribuzione media di 31.018 euro, appena sotto 31.184 euro dei colleghi della Luiss, e il 4,9% in più della media italiana.
9. è inoltre al sesto posto nella classifica generale che comprende gli Atenei pubblici e privati per l’*University Payback Index*, cioè quanti anni servono ad 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 dagli 11 ai 20 anni per recuperare tale investimento. In particolare, ai laureati di Tor Vergata occorrono 13 anni e mezzo per rientrare nell’investimento.
10. è al primo posto nella didattica, per la macroarea di Lettere e Filosofia, in base alla classifica delle Università italiane 2016-2017 realizzata da Censis-Repubblica.
11. si è posizionato al 286° posto nella classifica, dei 500 Enti più virtuosi, elaborata dal MEF, relativa ai tempi medi ponderati di pagamenti.

2.2. Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell’Ateneo

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

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

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

Il Senato Accademico esercita le competenze relative alla politica culturale dell'Ateneo, alla programmazione e all'indirizzo delle attività didattiche e scientifiche, al coordinamento delle strutture didattiche e scientifiche (art. 7 comma 1 dello Statuto). Il Senato si avvale delle seguenti Commissioni Istruttorie:

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

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

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

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

Il Nucleo di valutazione, ferma la garanzia della libertà dell'insegnamento e della ricerca, verifica l'andamento della gestione dell'Ateneo e il conseguimento degli obiettivi programmatici e ne riferisce al Consiglio di amministrazione. Il Nucleo di valutazione presenta al Rettore e agli altri organi dell'Ateneo competenti relazioni periodiche sui risultati delle proprie verifiche. Le modalità di funzionamento del Nucleo di valutazione sono disciplinate da apposito regolamento

emanato con D.R. n. 2379 del 2 agosto 2012. L'art. 2 comma 1 lett. r) della Legge n.240/2010 attribuisce al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art.14 del D.Lgs. n.150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Lo Statuto ha riconosciuto ai Dipartimenti un ruolo di primo piano nell'articolazione dell'Università. In particolare, i Dipartimenti sono strutture primarie competenti in materia di organizzazione e gestione delle attività di ricerca e delle attività didattiche. I 18 Dipartimenti dell'Ateneo sono:

- Dipartimento di Biologia
- Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione
- Dipartimento di Diritto Privato
- Dipartimento di Diritto Pubblico
- Dipartimento di Economia e Finanza
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Ingegneria Informatica
- Dipartimento di Ingegneria dell'impresa "Mario Lucertini"
- Dipartimento di Ingegneria Elettronica
- Dipartimento di Ingegneria Industriale
- Dipartimento di Management e Diritto
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina dei Sistemi
- Dipartimento di Medicina Sperimentale e Chirurgia
- Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale
- Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
- Dipartimento di Storia, Patrimonio Culturale, Formazione e Società
- Dipartimento di Studi Letterari, Filosofici e di Storia dell'Arte

Agli organi di governo dell'Ateneo è inoltre collegato l'Advisory Board dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata", che è un organo di consultazione del Rettore. L'Advisory Board è costituito da diverse personalità del mondo dell'impresa, dell'alta amministrazione, dell'Accademia e della cultura, con il compito di fornire al Rettore una visione prospettica e

interdisciplinare dell'evoluzione nel campo della formazione e della competitività europea e internazionale. Accanto a manager di imprese globali e accademici anche stranieri, figurano manager italiani protagonisti dell'internazionalizzazione delle loro imprese. Completano il Board quattro rappresentanti dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" (Prof. Enrico Giovannini, coordinatore, Prof. Mauro Piacentini, Prof. Agostino Labella, Prof. Silvio Pons, Prof. Giacinto Della Cananea, Prof. Beniamino Quintieri). Il Board è presieduto da Aaron Ciechanover, Premio Nobel per la Chimica 2004.

La definizione delle nuove linee di sviluppo e integrazione gestionale, definiscono l'integrazione tra gli Organi di Governo con tutte le strutture dell'Amministrazione in uno spirito di cooperazione attraverso la condivisione delle strategie organizzative dell'Ateneo.

Tale finalità viene esplicitata attraverso le seguenti azioni:

- Incontri mensili con i direttori di dipartimento, il rettore e il direttore generale;
- Incontri periodici con i delegati e i prorettori, il rettore e il direttore generale;
- Sedute mensili di cda e senato;
- Incontri almeno quindicinali con dirigenti e direttore generale per allineamento di attività e programmi;
- Incontri periodici con gli studenti, il direttore generale e i dirigenti;
- incontri con le parti sociali e sindacali.

2.2.1. Vision e mission dell'Ateneo l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

L'Università di Tor Vergata, nella sua missione e visione di sviluppo della cultura della sostenibilità, ha aderito alla rete delle università italiane "sostenibili" recentemente costituita dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI).

Inoltre il 3 febbraio del 2016 su iniziativa dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e della Fondazione Unipolis è nata **L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile**.

L'ASviS, con l'obiettivo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'**Agenda globale** e degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (Sustainable Development Goals - SDGs nell'acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030.

L'Agenda 2030 si basa su 17 obiettivi e 169 sotto-obiettivi, che riguardano la povertà, l'alimentazione, la salute, l'educazione, l'occupazione, i diritti civili, la protezione dell'ambiente, l'innovazione e molto altro. E l'Italia si è impegnata a raggiungere tali obiettivi al più tardi entro il 2030, anche se ce ne sono alcuni che devono essere raggiunti prima di quella data, come la netta riduzione del numero dei giovani che non studiano e non lavorano e che nel

nostro paese sono ben 2,5 milioni. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile caratterizzerà l'agenda politica in tutto il mondo per i prossimi 15 anni, le strategie delle imprese e della società civile, i comportamenti dei cittadini e i loro orientamenti politici.

Così come accade per tutti i soggetti privati e pubblici che puntano all'eccellenza nel proprio campo, uno degli aspetti fondamentali della programmazione strategica è la definizione di una *missione* e di una *visione*, che comunichino all'interno e all'esterno la direzione di marcia e lo stile con cui si intende realizzare l'obiettivo.

2.2.2. Vision

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

2.2.3. Mission

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.

2.3. Il contesto di riferimento

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

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

Occorre sottolineare, come già indicato, che l'analisi del contesto di riferimento non è un processo statico che avviene in un determinato periodo dell'anno, ma un processo dinamico continuo attuato con il continuo confronto che coinvolge il rettore, i prorettori e i delegati, presidi e direttori di dipartimento, direttore generale, dirigenti, personale docente e tecnico attraverso confronti che avvengono periodicamente. Tale confronto consente sia di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire, sia attuare processi di monitoraggio costanti e periodici, sia attuare idonei correttivi ove sia possibile e/o necessario (gestione trad-off).

2.3.1. Contesto esterno

2.3.1.1. Le opportunità

Il nuovo assetto istituzionale attuativo della L. 240/2010, che può consentire agli atenei di ridefinire i propri processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza ed efficacia, con particolare attenzione all'assegnazione delle risorse.

- Le disponibilità sui fondi competitivi europei per la ricerca (Programma Horizon 2020).
- Il processo di integrazione della formazione universitaria europea e internazionale, che può stimolare nuove forme di collaborazioni con università e istituzioni di ricerca internazionali.
- La presenza sul territorio di una pluralità di istituzioni, pubbliche e private, con cui è possibile stabilire accordi e convenzioni nel campo della formazione e del trasferimento tecnologico.
- La presenza sul territorio di un tessuto imprenditoriale, industriale e di start-up (come ad esempio il Polo Tecnologico Tiburtino), con cui è possibile costruire buone sinergie.

- La presenza sul territorio di enti, organismi e associazioni culturali con cui è possibile costruire maggiori sinergie anche in ambito internazionale.
- Il favorevole posizionamento geografico e di promozione del territorio urbano in ottica turistica e di servizi alla città.
- L'introduzione della contabilità economico-gestionale e del bilancio unico, che può consentire una riorganizzazione dei sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio, e un loro miglior raccordo con il sistema di valutazione delle proprie attività.
- L'ateneo ha aderito al progetto Good Practice al fine di incentivare il monitoraggio costante della performance con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei propri servizi amministrativi anche in rapporto alle altre amministrazioni. Il progetto è coordinato dal Politecnico di Milano (MIP), che raccoglie sia i dati economici sia i questionari somministrati a dipendenti e studenti di 26 università e 2 scuole superiori.

2.3.1.2. I Rischi

- La riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche nazionali di contenimento della spesa definite a livello nazionale.
- L'inadeguatezza degli investimenti nazionali nella ricerca e nell'innovazione, la netta diminuzione dei finanziamenti nazionali pubblici per la ricerca, e la riduzione delle entrate da investimenti privati in ricerca, innovazione e sviluppo, dovuta alla sfavorevole congiuntura economica.
- I limiti al turn-over definiti dal legislatore, che rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento, necessari ad assicurare il normale funzionamento dell'Ateneo e a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori.
- In tale contesto, l'Ateneo è costretto a operare sostanzialmente in uno scenario di forte contrazione delle risorse, e in cui gli stanziamenti in uscita sono quasi interamente assorbiti dalle spese obbligatorie (personale, contratti in essere, spese di funzionamento non comprimibili, oneri tributari).
- L'incertezza finanziaria, i vincoli normativi in materia di assunzione del personale, il blocco delle retribuzioni e delle progressioni economiche e i limiti alla contrattazione collettiva integrativa rischiano di creare possibili resistenze al cambiamento verso le innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010, resistenze peraltro fisiologiche in ogni innovazione.

- La complessità delle procedure e l'eccessiva burocratizzazione, generata da regole e normative non sempre adeguate alle specificità del sistema universitario e della ricerca, rischiano di compromettere gravemente la competitività e l'attrattività anche internazionale delle università.

2.3.2. Contesto interno

2.3.2.1. I punti di forza

- La buona attrattività dell'offerta formativa rispetto ad altre università confrontabili e rispetto alle medie nazionali.
- La presenza di numerosi corsi di studio interdisciplinari.
- La presenza di una consolidata offerta formativa per e-learning.
- Buoni esiti occupazionali dei propri laureati (secondo il Rapporto Almalaurea 2014, il tasso di occupazione dei laureati triennali dell'Ateneo è pari al 47% e raggiunge il 63% per i laureati magistrali, percentuali ben al di sopra delle medie nazionali).
- L'incremento dei corsi di studio offerti interamente in lingua straniera.
- Il significativo numero di accordi di scambio uscita/entrata di studenti con "top 500 University".
- Il buon livello di internazionalizzazione dei dottorati di ricerca.
- La riconosciuta eccellenza scientifica a livello internazionale nella ricerca di base: l'Università di Roma "Tor Vergata" è tra i primi posti, in ambito nazionale, per numero di ERC (European Research Council) grant.
- La riconosciuta eccellenza scientifica anche a livello nazionale: l'Ateneo è risultato ai primi posti nelle valutazioni nazionali e tra le prime dieci università italiane nel ranking ANVUR della VQR delle grandi strutture di ricerca, con alcune aree scientifiche tra i primi due/tre posti in Italia; la percentuale degli abilitati ASN dell'Ateneo, per area, supera la media nazionale in ben 10 aree CUN (in due aree, la media nazionale viene superata di oltre il 30%).
- Il significativo numero di collaborazioni internazionali di ricerca con "top 500 University".
- L'attenzione verso l'eccellenza scientifica dei giovani ricercatori, come documentato dal bando "Uncovering Excellence".
- La presenza nel campus universitario di importanti istituzioni (ASI, CNR, Banca d'Italia, Policlinico di Tor Vergata) con cui è possibile intraprendere valide azioni di collaborazione, sia in ambito nazionale che internazionale.

- La disponibilità di un patrimonio immobiliare unico e importante, come ad esempio i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli.

2.3.2.2. I punti di debolezza

- La nuova centralità dei Dipartimenti, quali strutture responsabili anche della progettazione dell'offerta formativa, comporta la necessità di accrescere la loro consapevolezza delle maggiori responsabilità nel sostenere i corsi di studio. • Limitato monitoraggio in itinere delle carriere degli studenti che non coglie alcune criticità relative alla regolarità degli studi (abbandoni e ritardi).
- La contrazione dei finanziamenti interni destinati alle attività di ricerca, dettata dai vincoli di bilancio.
- La modesta presenza di ricercatori e di professori stranieri, e le difficoltà nel reclutamento internazionale di nuovi ricercatori e professori.
- La necessità di un sistema informativo adeguato alle esigenze di una moderna amministrazione, con conseguente ampliamento dell'uso di strumenti informatici di pianificazione e controllo.
- La necessità di potenziare ulteriormente la dematerializzazione dei servizi.
- La necessità di semplificare maggiormente i processi amministrativi, alleggerendone il peso burocratico.
- La necessità di conseguire una maggiore efficienza delle spese, in una logica di “spending review”.

2.4. Le linee della programmazione triennale del MIUR

In applicazione dell'art. 10, comma 1, del sopra citato decreto legislativo n° 49/2012, che prevede che “Nell'ambito dell'attività di indirizzo e programmazione del sistema universitario, il Ministro individua con proprio decreto da emanare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto e avente validità almeno triennale, le percentuali del FFO da ripartire in relazione al costo standard per studente, ai risultati della didattica, della ricerca, delle politiche di reclutamento e agli interventi perequativi ai sensi della legge 30 dicembre 2010, n. 240”, il Ministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca ha adottato il D.M. 635/2016 nel quale sono state individuate le seguenti percentuali di riparto della parte non vincolata del FFO per il triennio 2016-2018:

Voci di riferimento del Finanziamento statale alle Università Statali

	2016	2017	2018
QUOTA BASE	Min 67%	Min 65%	Min 63%
Di cui costo standard per studente in corso	28%	Min 30% - MAX 35%	Min 35% - MAX 40%
QUOTA PREMIALE, di cui:			
☐ risultati della ricerca	MIN 20%	MIN 22%	MIN 24%
	$\geq 60\%$	$\geq 60\%$	$\geq 60\%$
☐ valutazione delle politiche di reclutamento	$\geq 20\%$	$\geq 20\%$	$\geq 20\%$
☐ valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei	$\leq 20\%^*$	$\leq 20\%$	$\leq 20\%$
QUOTA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	$\cong 1\%$ (€ 56,5 milioni)	$\cong 1\%$ (almeno € 50 milioni)	$\cong 1\%$ (almeno € 50 milioni)
QUOTA INTERVENTI SPECIFICI			
☐ Interventi perequativi	Max 12%	Max 12%	Max 12%
☐ Altri Interventi specifici			

Dalla tabella si evince chiaramente l'intento del MIUR di proseguire nell'incremento graduale del finanziamento premiale seppure calmierato, nella sua applicazione pratica, da strumenti di perequazione e salvaguardia che mirano, da un lato a garantire un livello minimo di finanziamento, e dall'altro a supportare gli Atenei che si trovano in situazioni particolarmente svantaggiate.

Lo stesso D.M. 635/2016 individua le modalità specifiche di erogazione relative a due tipologie di finanziamento premiale:

La programmazione triennale degli atenei (la cui erogazione era già legata nei precedenti esercizi all'individuazione di determinati obiettivi e al monitoraggio del loro raggiungimento)

La valorizzazione dell'autonomia responsabile (che concorrerà a partire dal 2017 unitamente ai risultati della ricerca e alla valutazione delle politiche di reclutamento alla formazione della vera e propria quota premiale)

In base ai parametri indicati nel decreto l'ammontare massimo delle risorse stimate attribuibile all'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" per la programmazione triennale ammonta a € 4.225.781, mentre la quota stimata per il finanziamento della valorizzazione dell'autonomia responsabile ammonta a € 6.735.994 (seppure quest'ultima voce risulta maggiormente variabile essendo legata al miglioramento dell'Ateneo rapportato però al miglioramento medio di tutto il sistema universitario). È quindi necessario che le linee strategiche dell'Ateneo debbano essere integrate con gli obiettivi del sistema universitario per il triennio 2016-2018 individuati dal D.M. 635/2016 che sono:

- A) Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema;
- B) Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione metodologie didattiche;
- C) Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;
- D) Valorizzazione dell'autonomia responsabile.

I primi tre obiettivi concorrono alla determinazione delle risorse destinate alla programmazione triennale, mentre il quarto obiettivo concorre alla determinazione della quota premiale di finanziamento degli Atenei.

Per quanto attiene alla scelta degli obiettivi relativi alla programmazione triennale ciascun Ateneo può concorrere al massimo a due obiettivi tra i tre indicati. Sulla base dei risultati ottenuti nella precedente programmazione e in considerazione delle priorità strategiche definite, l'Ateneo di Tor Vergata ha ritenuto di escludere dall'attuale fase di programmazione triennale l'obiettivo C relativo alla "Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti" che sarà comunque oggetto di monitoraggio interno, dando invece priorità agli altri due obiettivi indicati.

2.5. Linee di sviluppo dell'Ateneo per il Piano della Performance

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

- a) Piano strategico dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20/12/2016;

- b) Programmazione dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" per il triennio 2016-2018" adottata ai sensi dell'art. 1 ter del D.L. 7/2005 convertito nella L. 43/2005 e secondo le indicazioni contenute nel D.M. 827/2013;
- c) Indicatori del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Il Bilancio di previsione 2017 in contabilità economica e la programmazione triennale 2016-2018, sono pure elementi di riferimento non tanto come elementi ex-ante, quanto come strumenti operativi a valle della pianificazione strategica, costruiti e approvati in concomitanza con la formazione del piano della performance per consentirne la realizzazione. Va detto che la dinamica di interazione tra il piano della performance e gli strumenti della pianificazione economica e finanziaria è sempre in evoluzione tenuto conto che la consistenza del fondo di finanziamento ordinario delle università è noto in tempi non congruenti con quelli di pianificazione. Lo sforzo pianificatorio degli organi di governo e della macchina organizzativa è quindi molto rilevante e caratterizzato da un dispendio di risorse per la continua ridefinizione della pianificazione collegata all'entità di tali risorse.

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

- La relazione annuale del Nucleo di valutazione, che evidenzia elementi critici e linee di lavoro;
- Documento sul Sistema di Assicurazione e Gestione della Qualità;
- Documento sulle Politiche di Ateneo e Programmazione;
- Documentazione derivante dalle procedure annuali e periodiche di riesame previste dal Sistema di Assicurazione e Gestione della Qualità;

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 2016-2018, 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 2017, sia con riferimento alla programmazione economica e finanziaria sia per la formazione del Piano.

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

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

Gli obiettivi strategici, gli indicatori di impatto, i loro valori attesi e i responsabili e soggetti coinvolti sono definiti nel Piano Strategico 2016 - 2018. Gli indicatori di impatto e strategici, come vedremo, rispondono all'esigenza di voler quantificare sinteticamente lo scostamento tra i risultati attesi e il loro raggiungimento valutando così la performance organizzativa dell'Ateneo. Successivamente, per la performance individuale, seguendo il principio del "cascading", sono declinati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori per ogni struttura definiti in coerenza con gli obiettivi strategici e gli indicatori di impatto come definiti nei documenti di programmazione.

In tal modo sono stati redatti i "piani operativi", associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per gli anni 2017 – 2018, tenuto conto delle risorse umane e finanziarie assegnate a ciascuna struttura responsabile.

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

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

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

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

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

Il processo di definizione degli obiettivi, integrato con il ciclo della performance verrà dettagliato nel capitolo 3.

2.5.1. Le principali aree del piano e gli obiettivi strategici

Il piano strategico ha definito la Sostenibilità quale mission istituzionale di Ateneo. Al fine di inserire rendere la Sostenibilità nel processo organizzativo di Ateneo quale strumento utile per la gestione del ciclo della Performance, questa viene declinata nelle cinque aree strategiche individuate. Ogni area strategica definisce la propria finalità strategica coerentemente con la finalità strategica di Ateneo (Figura 1).



Figura 1

Il piano strategico di Ateneo 2016-2018 definisce le aree, le finalità strategiche e i relativi obiettivi di miglioramento nel rispetto del mandato istituzionale dell'Ateneo relativo alla ricerca, didattica e terza missione.

Alcuni obiettivi strategici sono trasversali a più aree, ad esempio l'obiettivo strategico D.4 - "Potenziare i servizi a supporto degli studenti" ha un impatto sia nell'area strategica della didattica che nell'area strategica riconducibile all'amministrazione generale.

Gli obiettivi strategici trasversali, sono stati elencati facendo riferimento alla principale area in cui possono essere inquadrati. Si rimanda al capitolo 3 per la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, con i relativi indicatori e la definizione dei valori attesi.

- **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 migliorandone gli sbocchi occupazionali.** Questo obiettivo strategico comprende le principali attività volte a migliorare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, a promuovere l'orientamento e a facilitare l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro. 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. 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.
- **D.4: Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti.** L’Ateneo intende potenziare le attività che sono in grado di assicurare una riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche attraverso l’opportuno utilizzo di tecnologie di digitalizzazione della documentazione cartacea, come ad esempio la verbalizzazione elettronica degli esami di profitto.
- **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 attività di ricerca innovativa e multidisciplinare, aventi 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.
- **S.2: Migliorare l’efficienza delle spese, in logica di spending review.** 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.
- **S.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.

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.

<i>Area Strategica</i>	<i>Peso Relativo (%)</i>	<i>Obiettivi strategici</i>	<i>Peso Relativo (%)</i>
Ricerca	24%	R.1 Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65%
		R.2 Internazionalizzare la ricerca	35%
Didattica	40%	D.1 Aumentare l’attrattività dell’offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	30%
		D.2 Favorire i processi di	30%

		apprendimento	
		D.3 Internazionalizzare la didattica	30%
		D.4 Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti	10%
Terza Missione	16%	TM.1 Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	50%
		TM.2 Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità universitaria e il territorio	50%
Amministrazione e Servizi agli utenti	20%	S.1 Migliorare i servizi agli utenti	60%
		S.2 Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	20%
		S.3 Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	20%

2.5.2. Indicatori Strategici e indicatori di impatto

La piramide strategica (figura 2) definisce il processo della pianificazione strategica adottato dall'Ateneo.

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

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

La misurazione dei risultati di ciascuna area viene assicurata dagli indicatori di impatto e dagli indicatori strategici come dettagliato nel piano strategico.

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

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

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



Figura. 2

In questo contesto definiamo gli indicatori di impatto e gli indicatori strategici; entrambi sono necessari per monitorare i progressi ottenuti.

Gli indicatori strategici sono quelli che permettono di controllare efficacia ed efficienza sulla base di criteri di valutazione ministeriali, ANVUR o di corretta gestione; sono declinati in funzione di obiettivi e azioni strategiche.

Gli indicatori di impatto, a differenza di quelli strategici misurano i risultati della politica perseguita a livello della Sostenibilità come finalità strategica

2.5.3. Indice di sostenibilità

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

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

Le modalità di calcolo vengono descritte ampiamente nel Piano Strategico, in estrema sintesi l'indicatore di sostenibilità è costruito in funzione dei valori assunti dagli indicatori di impatto assegnati alle cinque finalità strategiche di area, sia in funzione del valore assunto rispetto al target.

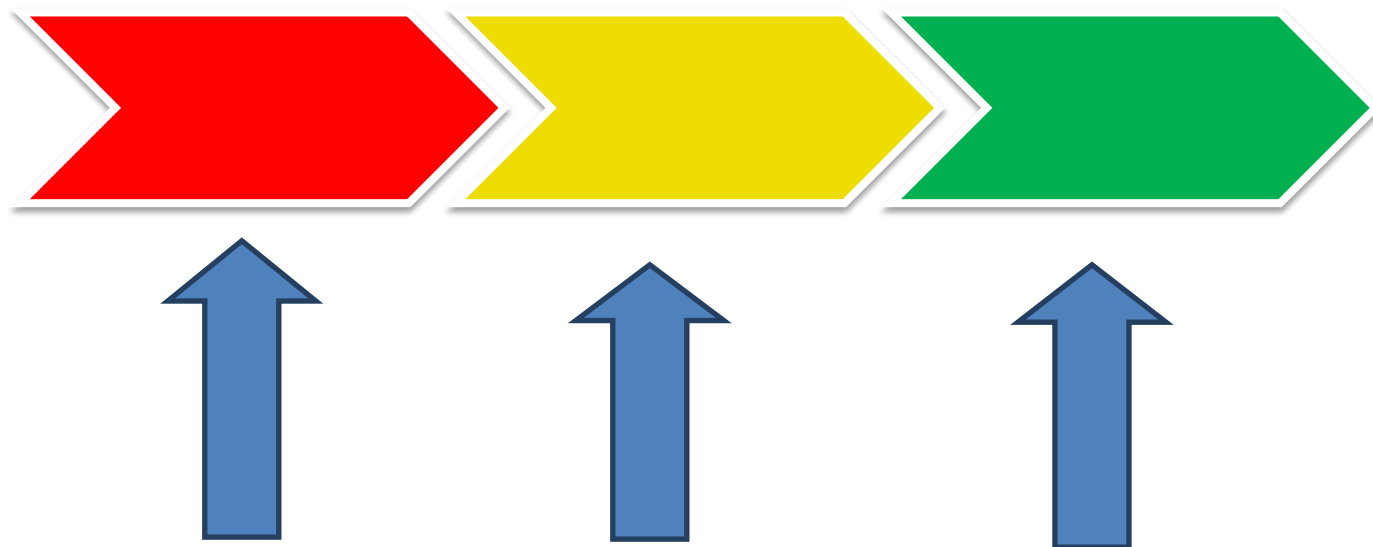
L'indice complessivo descrive il miglioramento rispetto alla situazione preesistente.

Come output è stato pensato un semaforo, il verde indica miglioramento, il giallo

situazione invariata, il rosso peggioramento.

Semaforo raggiungimento obiettivi

A titolo esemplificativo



2.5.4. Indice strategico

Analogamente all'indice di sostenibilità, l'indice strategico misura la performance complessiva dell'Ateneo in funzione delle sue linee strategiche. I dettagli del calcolo vengono descritti nel piano strategico.

3. La performance organizzativa

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

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

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

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

Al terzo livello abbiamo il sistema di misurazione della Performance Individuale di tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Tale sistema quali/quantitativo è composto, da un lato dalla selezione degli obiettivi di struttura cui tutti concorrono (misurazione quantitativa), dall'altro dalla valutazione dei comportamenti individuali declinati come azioni richieste al personale TAB al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura nella quale la risorsa opera (misurazione qualitativa).

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

L'analisi dell'indagine sul benessere organizzativo svolta nel 2014 i cui risultati vengono di seguito esposti, è stata utilizzata anche per la definizione degli obiettivi.

L'analisi si basa su una indagine effettuata secondo le indicazioni della CiVIT e mediante una applicazione on-line che ne permetteva l'erogazione presso le amministrazioni. Per favorire una partecipazione informata alla rilevazione, l'Ateneo ha predisposto un documento illustrativo sugli scopi dell'indagine, sulla struttura del questionario e sulle modalità di risposta. Il documento è stato inviato per posta elettronica a tutti i dipendenti amministrativi e bibliotecari dell'Ateneo. Si è mantenuto il questionario proposto dall'A.N.A.C.; l'accesso alla compilazione del questionario era possibile tra l'1 e il 20 giugno 2014 da qualsiasi computer, anche non in rete d'Ateneo e ciascun rispondente poteva interrompere in qualsiasi momento la compilazione del questionario on line. Circa il 60% del personale ha partecipato alla rilevazione ma solo i questionari completi di tutte le risposte (corrispondenti al 34,3%) sono stati considerati ai fini dell'analisi: il livello di partecipazione è in linea con la media nazionale del 34%. È stata

realizzata una giornata di presentazione per illustrare gli scopi della rilevazione e le modalità di compilazione del questionario; inoltre la documentazione di riferimento è stata pubblicata nel sito del Nucleo di valutazione. Riguardo al “benessere organizzativo”, inteso come “stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati”, si sono evidenziati una elevata considerazione circa le proprie capacità e un elevato senso di appartenenza e grado di disponibilità verso i colleghi. Quali elementi critici, si evidenziano un diffuso pessimismo circa le prospettive di carriera e una percezione di scarsa equità. Riguardo al “grado di condivisione del sistema di valutazione” inteso come misura della “condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento”, sono stati rilevati valori inferiori alla media degli altri Atenei, mettendo in evidenza una non completa adesione al sistema di programmazione e condivisione degli obiettivi e al sistema di valutazione delle performance della propria organizzazione. Come aspetto positivo, è stata rilevata una limitata presenza di problemi legati a discriminazioni. Di tali elementi si è tenuto conto nella stesura del presente Piano, sforzandosi di condividere il più possibile la definizione degli obiettivi strategici e la loro declinazione in obiettivi operativi con le diverse componenti dell’Ateneo.

Per rispondere agli elementi di criticità sopra evidenziati e nella consapevolezza che la performance di un ateneo è maggiormente dipendente, rispetto ad altre tipologie di organizzazioni, dal coinvolgimento di tutte le componenti, dall’esercizio della responsabilità e dell’autonomia a più livelli – entro un quadro di controllo e di presidio generale - e quindi dal clima complessivo, la Direzione Generale ha avviato un intenso programma di condivisione con tutto l’Ateneo delle linee strategiche e attivato peculiari modalità di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema, nella realizzazione delle principali attività e nella revisione dei sistemi di regole. Tale attività nel 2016 si è concretizzata come segue:

- 40 incontri con tutto il personale tecnico amministrativo (oltre 900 persone) per l’illustrazione delle linee strategiche, la ridefinizione degli strumenti di organizzazione, il monitoraggio delle problematiche organizzative;
- 22 incontri con tutti i dirigenti per il monitoraggio e l’allineamento almeno quindicinale di attività e programmi;
- 22 incontri con le parti sociali e sindacali;
- ridefinizione dei sistemi di valutazione ai diversi livelli;
- avvio di gruppi di lavoro su tematiche specifiche ad alto impatto organizzativo (contabilità, valutazione del personale, strategia internazionale, presidio dei processi didattici);

- ridefinizione di alcuni sistemi regolamentari;
- definizione di sistemi di incentivazione nella didattica;
- ridefinizione dell'indagine di clima e coinvolgimento del personale in tale processo attraverso focus group;
- ridefinizione dei processi di formazione del personale, attraverso la pianificazione di una indagine per rilevare le professionalità e analizzare gli scostamenti rispetto ai valori attesi, in ordine agli obiettivi da raggiungere (processo almeno triennale).

L'Ateneo considera tale approccio centrale e di estrema importanza dal punto di vista metodologico e organizzativo, per tale motivo ha programmato per l'anno 2017, come appena anticipato, una nuova indagine di clima che si caratterizza non come un mero "sondaggio", ma parte di un progetto di intervento con il quale è possibile attivare un canale di ascolto verso le persone e per le persone. La rilevazione è infatti un mezzo che permette di raccogliere in maniera strutturata il "percepito" quotidiano e di rappresentarlo, dandogli evidenza e permettendo di discutere apertamente all'interno dei contesti interessati. Il contributo individuale che ciascuno presta con la sua partecipazione è fondamentale per delineare il patrimonio di conoscenza sul funzionamento organizzativo che si vuole condividere e che, diversamente, resterebbe implicito. L'evidenza dei punti di forza e delle criticità permette una programmazione delle azioni di miglioramento organizzativo, la cui efficacia potrà essere valutata in una successiva rilevazione.

Rilevare in maniera strutturata il clima organizzativo delle strutture dell'Ateneo, al fine di verificare il livello di qualità della vita lavorativa, di funzionamento dei gruppi e di condividere tali evidenze per poter identificare opportune misure di miglioramento.

Il percorso di clima è quindi un progetto che non si limita alla mera rilevazione del dato, ma intende stimolare una partecipazione costruttiva delle persone a partire dalla condivisione sul "come" si vive nei contesti lavorativi.

I possibili interventi gestionali che l'indagine consentirà di meglio contestualizzare saranno tesi a:

- valorizzare il contributo che le persone forniscono all'organizzazione;
- migliorare i rapporti interpersonali e prevenire le conflittualità;
- accrescere il senso di appartenenza all'Ateneo;
- aumentare il livello di commitment;
- stimolare comportamenti di cittadinanza organizzativa;

- migliorare la comunicazione interna;
- offrire spunti per interventi formativi mirati
- pianificare miglioramenti organizzativi.

3.1. La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo

La definizione del complesso degli obiettivi di performance assegnati al personale tecnico amministrativo è definita coerentemente alla pianificazione strategica e al piano della programmazione triennale e agli ambiti oggetto di controllo e monitoraggio dal sistema AVA – VQR. La coerenza, anche ai livelli più bassi, è assicurata attraverso un meccanismo a cascata, grazie al quale i risultati conseguiti dalle strutture siano il frutto della cooperazione di tutte le risorse afferenti e che quindi abbiamo un'evidente correlazione con i risultati e con la valutazione individuali, come descritto nel capitolo 6. Le azioni previste dal Piano per la Trasparenza e per la prevenzione della corruzione, sono integrate nelle prerogative affidate al Direttore Generale nelle proprie linee di azione. L'adesione nel 2006 al progetto Good Practice permette inoltre all'Ateneo di avere anche indicatori e termini di confronto nazionale, e in futuro di poterli inserire nel piano degli obiettivi operativi legati alla performance amministrativa.

3.2. Processo di definizione degli obiettivi

Il processo complessivo di pianificazione e gestione della performance definisce gli 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 e 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 loro raggiungimento di quest'ultimo, e la misura con cui si consegue, determinano la distribuzione di risorse attraverso meccanismi basati su premialità.

Le linee di indirizzo assegnate al Direttore Generale si tramutano attraverso un meccanismo a cascata in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e azioni assegnate ai quadri intermedi. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, attraverso l'analisi 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 anche 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, e 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 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.

3.2.1 Sintesi degli Obiettivi operativi

In appendice 1 sono riportati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti per l'anno 2017.

3.3 Obiettivi Trasversali

Una delle difficoltà più frequenti nella implementazione di sistemi di performance consiste nella presenza di obiettivi il cui raggiungimento richiede la mobilitazione di sforzi da parte di più unità organizzative. Quando gli obiettivi sono assegnati alle unità organizzative – e di conseguenza agli individui – si determina un processo di focalizzazione degli sforzi che porta a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo e a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Ciò può portare a fenomeni di opportunismo e di rottura della collaborazione interna, con esiti dannosi nel lungo periodo. La definizione di obiettivi trasversali può ovviare a questo rischio ma richiede una cultura manageriale molto sviluppata, in sostanza è al momento tra i principali obiettivi dello sviluppo organizzativo. Per avviare questo processo il direttore generale ha previsto nell'ambito del sistema di valutazione dei dirigenti la misurazione del contributo di più dirigenti al raggiungimento di obiettivi caratterizzati da forti interconnessioni, non solo semplicemente operative, tra le varie direzioni. In questo modo si intende promuovere la collaborazione fra persone, in questo caso persone che occupano responsabilità dirigenziali, Il sistema è descritto con maggiore dettaglio nell'apposita sezione. Per quanto riguarda invece il resto del personale tecnico amministrativo si sta puntando a valutare i comportamenti gestionali che favoriscono i processi di cooperazione. Anche in questo caso si rimanda all'apposita sezione.

3.4 Elaborazione relazione sulla performance

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

3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Al fine di fornire un quadro degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio. I valori degli indicatori MIUR sono riportati nella tabella seguente:

INDICATORI (PROPER)	MINISTERIALI	2015	2014	2013
Spese di personale su FFO e tasse nette		72,39%	72,66%	77,26%
Indebitamento		2,84%	2,84%	3,6%
Indice di sostenibilità finanziaria		1,11%	1,1%	1,04%

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica-finanziaria e patrimoniale delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori: spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico finanziaria (ISEF). L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' della spesa per il personale dell'Ateneo evidenziando la quota di 'ricavi stabili' assorbita dalle stesse e la quota disponibile per il sostenimento delle altre spese. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" passando da 77.26% nel 2013 al 72.39% nel 2015. L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend "virtuoso" di decrescita. L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A/B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend "virtuoso" attestandosi al 1,11. Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di risorse derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di stabilità, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In particolare migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa. Nell'anno 2016, infatti, in base ai valori consuntivi dell'anno 2015, il range possibile di riattribuzione di

punti organico è variato da un minimo pari al 30% ad un massimo del 110% delle cessazioni verificatesi nel corso dell'anno precedente ed all'Ateneo di Roma "Tor Vergata" sono stati riattribuiti 23,19 P.O. pari al 53,94% delle cessazioni 2015, livello superiore alla percentuale di turn-over del 60% prevista per il sistema nell'anno di riferimento.

3.5 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un bilancio preventivo coerente.

Nell'ambito del processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale e del bilancio unico, previsti dalla L.240/2010 l'Ateneo sta predisponendo in misura sempre crescente una pianificazione e una gestione legata ad una logica di “budget”; questo approccio permetterà di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione. Inoltre al fine di valutare la sostenibilità e l'impatto degli indirizzi strategici dell'Ateneo nel medio e lungo termine, l'Ateneo sta gradualmente sviluppando un modello di Budget Pluriennale con la possibilità di meglio definire gli aspetti che riguardano gli investimenti edilizi, il reclutamento del personale l'andamento delle spese connesse a contratti pluriennali, le principali voci di ricavo (FFO, contribuzione studentesca). Inoltre il processo di formulazione degli obiettivi è temporalmente raccordato con le tempistiche previste per la pianificazione strategica e la programmazione economica e finanziaria.

4 Analisi delle aree di rischio

L'Ateneo ha svolto, negli anni precedenti, una attività di mappatura dei processi, che è uno strumento per la rilevazione di tutte le informazioni necessarie alla riprogettazione del sistema informativo ed organizzativo dell'Ateneo. La rilevazione è stata diretta dal Coordinamento per il controllo di gestione, e comprende la realizzazione di una piattaforma di Business Process Management d'Ateneo ed ha interessato tutti i settori dell'Amministrazione centrale, le Segreterie studenti, le Biblioteche, i Dipartimenti, le Macroaree e i Centri. I processi sono stati mappati secondo lo standard Business Process Model and Notation (BPMN). La rilevazione operata ha facilitato l'individuazione dei processi chiave e dei colli di bottiglia dei singoli processi anche se successivamente la reingegnerizzazione parziale o totale dei processi è stata limitata solo ad alcuni processi. Un importante beneficio ottenuto dalla suddetta mappatura è stata la diffusione di una conoscenza dei procedimenti amministrativi e delle interazioni tra uffici, che ha introdotto una visione critica sull'effettiva efficacia/efficienza delle operazioni svolte abitualmente. Allo stato attuale la mappatura dei processi, soprattutto in relazione alla recente riorganizzazione dell'ateneo, dovrebbe essere aggiornata e completata.

La rilevazione operata è funzionale anche all'individuazione delle aree di rischio, ma non è ancora stato possibile utilizzarla pienamente a tal fine. L'individuazione delle aree di rischio, a parte quelle obbligatorie e comuni a tutte le pubbliche amministrazioni, scaturiscono dal processo di gestione del rischio. Tuttavia, l'applicazione di tale processo a tutte le attività dell'Ateneo richiederebbe tempi molto lunghi e potrebbe comportare la valutazione di attività e ambiti che per le loro caratteristiche non sono potenzialmente esposti alla corruzione. Tutto ciò premesso, al fine di pervenire ad una mappatura completa delle aree di rischio dell'Ateneo, coniugando efficienza ed efficacia, si è deciso di seguire un iter metodologico che prevede una preventiva scrematura dei processi potenzialmente esposti al rischio di corruzione attraverso l'applicazione di una tabella, denominata "Valore rischio", che consenta l'analisi dei processi stessi. La Tabella 2 permette di evidenziare gli elementi caratterizzanti il fenomeno corruttivo che, se presenti o potenzialmente presenti nei processi e nelle modalità gestionali e organizzative, possono indicare una potenziale esposizione di quei processi al rischio di corruzione tale da indurre l'amministrazione a proseguire nel processo di risk assessment per indagare l'entità di tale esposizione al rischio.

Sono state individuate le seguenti aree di rischio individuate le seguenti aree di rischio:

- Patrimonio e gare d'appalto;

- Personale e bilancio;
- Didattica e Servizi agli studenti;
- Ricerca e terza missione;
- Sistemi operativi di gestione.

Le aree di rischio individuate corrispondono alle cinque nuove Direzioni in cui si articola l'Amministrazione Generale dal 12 ottobre 2015 in seguito al D.D. n. 2815/2015 che le ha ritenute aree di rilevanza strategica per l'Ateneo. La recente riorganizzazione amministrativa in cui è stata applicata la rotazione dei dirigenti, come previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 (nota come Legge anticorruzione), e l'attuale fase di ridefinizione dei profili esecutivi non consente l'individuazione, la valutazione del rischio corruttivo e del relativo trattamento per tutte le aree di attività, intese come complessi settori di processi/procedimenti.

Per ogni processo delle menzionate "aree di rischio" sarà eseguita la valutazione della probabilità, che il rischio si realizzi ("Indici di valutazione della probabilità") e delle conseguenze che il rischio produce (impatto) per giungere alla determinazione del livello del rischio ("Indici di valutazione dell'impatto") al fine di individuare il "valore del rischio del processo", come da Allegato 5 del P.N.A.

Le scale di punteggio utilizzate varieranno da 0 a 5. Con riferimento alla probabilità il punteggio 0 segnala una situazione in cui non esiste alcuna esposizione al rischio, mentre il punteggio 5 un'esposizione a rischio "altamente probabile". Parallelamente, per l'impatto il punteggio 0 indica un impatto sostanzialmente nullo, mentre il punteggio 5 un impatto estremo. La valutazione complessiva del rischio è determinata dal prodotto probabilità $\times$ impatto, con un valore massimo di esposizione pari a 25.

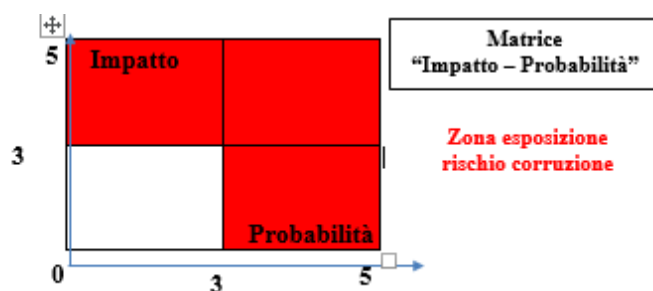


Tabella 2 – Valore rischio delle Macro-aree							
Aree di rischio	Uffici	Processo	Indici di valutazione della probabilità (vedere <u>Tabella 2 - Legenda</u>)	Indici di valutazione e dell'impatto (per la	Probabilità (media punteggi da A1-A6)	Impatto (media punteggi da B1-B6)	Valore del Rischio (media prob. $\times$

									legenda = Tab.2)						media impatto)
			A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	B 1	B 2	B 3	B 4			
Patrimonio e gare d'appalto															
Personale e bilancio															
Didattica e Servizi agli studenti															
Ricerca e terza missione															
Sistemi operativi di gestione															

Legenda

	Riferimento	Indici di valutazione della probabilità	Valore
Discrezionalità	A1	Il processo è discrezionale?	
		No, è del tutto vincolato	1
		E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	2
		E' parzialmente vincolato solo dalla legge	3
		E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	4
		E' altamente discrezionale	5
Rilevanza esterna	A2	Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?	
		No, ha come destinatario finale un ufficio interno	2
		Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento	5
Complessità del processo	A3	Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?	
		No, il processo coinvolge una sola p.a.	1
		Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni	3
		Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni	5
Valore economico	A4	Qual è l'impatto economico del processo?	
		Ha rilevanza esclusivamente interna	1
		Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti)	3
		Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni	5

		(es.: affidamento di appalto)	
Frazionabilità del processo	A5	Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?	
		No	1
		Sì	5
Controlli	A6	Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?	
		Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione	1
		Sì, è molto efficace	2
		Sì, per una percentuale approssimativa del 50%	3
		Sì, ma in minima parte	4
		No, il rischio rimane indifferente	5
		Indici di valutazione dell'impatto	Valore
Impatto organizzativo	B1	Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) nell'ambito della singola p.a., quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)	
		fino a circa 20 %	1
		fino a circa 40 %	2
		fino a circa 60 %	3
		fino a circa 80 %	4
		fino a circa 100 %	5
Impatto economico	B2	Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei Conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della pubblica amministrazione di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della pubblica amministrazione di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?	
		No	1
		Sì	5
Impatto reputazionale	B3	Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?	
		No	0
		Non ne abbiamo memoria	1
		Sì, sulla stampa locale	2
		Sì, sulla stampa nazionale	3
		Sì, sulla stampa locale e nazionale	4
Impatto organizzativo, economico e sull'immagine	B4	Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale	5
		A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?	
		A livello di addetto	1
		A livello di collaboratore o funzionario	2
		A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa	3
		A livello di dirigente di ufficio generale	4
		A livello di capo dipartimento/segretario generale	5

La tabella consentirà a tutti i destinatari di procedere ad una autovalutazione delle attività e dei procedimenti individuati a rischio corruzione. Dopo il feedback delle tabelle, si potrà passare all'esame per tutti quei processi con valore di rischio ≥ 9 (Matrice "Impatto – Probabilità"), tramite la compilazione della seguente scheda "Analisi Aree di Rischio", redatta secondo la Determinazione A.N.AC. n.12/2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione":

Scheda Analisi Aree di Rischio: processo (1)		NOTA
Analisi Aree Rischio	Individuazione dell'Area di Rischio (es. Area Segreterie Studenti)	
Denominazione del procedimento amministrativo	Nome del singolo procedimento amministrativo all'interno dell'Area di Rischio	
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Descrizione dell'insieme delle risorse strumentali utilizzate e dei comportamenti posti in essere da persone fisiche e giuridiche ("Chi fa che cosa"); descrizione dell'oggetto del provvedimento emanato al termine del procedimento amministrativo.	
Rischi del Procedimento amministrativo	Quali sono gli ambiti e le pericolosità del procedimento a potenziale rischio corruzione. Indicare le possibili cause e i fattori alla base del rischio corruzione.	
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Quali sono le Norme che disciplinano il procedimento amministrativo	
Responsabile del procedimento	Il Funzionario responsabile preposto o l'Ufficio/Ripartizione/Divisione/Direzione relativo	
Uffici coinvolti	Gli uffici competenti o interessati	
Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi del Contesto Esterno ed Interno. Compilando Allegato 5 del PNA approvato con Delibera ANAC n.75/2013, così da determinare la stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto del processo.	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Identificazione del rischio	Identificazione, analisi e ponderazione del rischio. Individuare le possibili attività del procedimento amministrativo che possono essere a rischio corruzione	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Individuazione delle misure di intervento	Individuare le specifiche azioni di intervento (che devono essere precise e fattibili, verificabili nella loro effettiva realizzazione) che saranno messi in atto	

Best Practice	Predisposizione di linee guida rivolte al personale di Ateneo per rendere note le integrazioni delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa. (Prima fase di Best Practice)	pag 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Reingegnerizzazione del processo in un'ottica di eliminazione o limitare dei fattori a rischio corruzione	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un Cruscotto direzionale che gestisca il rischio corruzione interessando tutti i livelli organizzativi, assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della performance e i controlli interni) ed evidenziando le eventuali disfunzioni a livello organizzativo del procedimento amministrativo in esame e delle sue correlazioni con altri procedimenti amministrativi.	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Programmazione attività di monitoraggio	Programmazione di attività di monitoraggio con relativa tempistica e referenti del monitoraggio del procedimento amministrativo preso in esame	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

¹ I termini *procedimento amministrativo* e *processo ai fini della compilazione della presente tabella* sono da intendersi come sinonimi.

La scheda “Scheda Analisi Aree di Rischio” riporta nella parte iniziale, oltre ad una dettagliata descrizione del procedimento amministrativo in esame, l’individuazione delle possibili cause e dei fattori alla base del rischio, la normativa di riferimento, l’indicazione degli uffici competenti e del responsabile del procedimento

La scheda programma le fasi di analisi e valutazione dei rischi nel triennio 2016-2018 stabilendo degli obiettivi operativi annuali.

Primo anno: sarà eseguita l’analisi del contesto esterno ed interno utilizzando come strumento conoscitivo l’Allegato 5 del PNA approvato con Delibera A.N.AC. n.75/2013 così da determinare la stima della probabilità di occorrenza e dell’impatto del procedimento amministrativo esaminato.

La scheda presenta una colonna, denominata “Note”, dove riporta i riferimenti normativi da consultare per la compilazione di ogni voce. Inoltre, sempre nel primo anno di analisi, per ogni procedimento in esame, verrà effettuata la valutazione del rischio, da intendersi quel processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificabile, analizzabile e confrontabile con gli altri rischi. al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure del trattamento del rischio.

Secondo anno: si procederà al trattamento del rischio finalizzato alla reingegnerizzazione del procedimento amministrativo in un’ottica di prevenzione, eliminazione o limitazione dei fattori di rischio.

Terzo anno: si realizzerà un cruscotto direzionale che permetterà la gestione del rischio corruzione interessando tutti i livelli organizzativi, assicurando l’integrazione con altri processi di programmazione e gestione della performance. Inoltre, saranno programmate attività di monitoraggio svolte da Referenti nominati per questo scopo.

Tuttavia, alla data di redazione del presente Piano, la riorganizzazione amministrativa è ancora in fase di perfezionamento si è stato stabilito quindi che ogni Dirigente individui per la propria Direzione, almeno due procedimenti amministrativi reputati a “elevato rischio di corruzione” da analizzare nel dettaglio, così da individuare opportune misure di prevenzione che saranno oggetto di verifica nella loro effettiva realizzazione attraverso un monitoraggio continuo.

ANALISI AREE di RISCHIO: Carriera Studente

Analisi Aree Rischio	Servizi agli Studenti	
Denominazione del procedimento amministrativo	Gestione della carriera dello studente (ad es. registrazione esami)	
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Gestione delle attività relative alla carriera universitaria dello studente	
Rischi del Procedimento amministrativo	Alterazione, non veridicità o non fedele trascrizione dei dati relativi alla carriera universitaria (voti, esami, ecc.); omissione dei controlli o di denuncia; irregolarità nei controlli/valutazioni circa le tasse universitarie; irregolarità nella valutazione della documentazione amministrativa	Reati possibili: Corruzione, concussione, abuso d'ufficio, rivelazione segreto d'ufficio e falso in atto pubblico(falso ideologico e falso materiale)
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Regolamento didattico	

Responsabile del procedimento	Responsabile della segreteria studenti e personale afferente	
Uffici coinvolti	Segreterie Studenti e Divisione V "Sistemi operativi di gestione"	
Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Da sviluppare attraverso una mappatura dei processi e dei vincoli normativi al fine di realizzare un'analisi dei rischi approfondita.	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Identificazione del rischio	Definizione precisa dei rischi su tutti gli step del procedimento amministrativo ed individuazione delle contromisure necessarie	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Individuazione delle misure di intervento	Scelta delle migliori contromisure realizzabili e pianificazione della realizzazione anche attraverso piani di formazione mirati	
Best Practice	Individuazione delle best practice, formalizzazione e comunicazione (Trasparenza; Codice di Comportamento)	Pag. 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Realizzazione della reingegnerizzazione delle procedure ed introduzione misure di sensibilizzazione e partecipazione	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Messa a regime e definizione di un processo trasparente che prevede momenti di efficace coinvolgimento degli stakeholder	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Programmazione attività di monitoraggio	Monitoraggio continuo delle procedure e revisione delle procedure secondo il modello PDCA	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

ANALISI AREE di RISCHIO: RILASCIO PERGAMENA

Analisi Aree Rischio	Servizi agli Studenti
Denominazione del procedimento amministrativo	Rilascio pergamene
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Gestione delle attività relative al processo di rilascio delle pergamene ai neolaureati

Rischi del Procedimento amministrativo	Rilascio di pergamena falsa o senza le autorizzazioni necessarie	Reati possibili: Corruzione, concussione, abuso d'ufficio e falso in atto pubblico(ideologico e materiale)
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Regolamento d'Ateneo	
Responsabile del procedimento	Responsabile Progettazione grafica e rilascio pergamene	
Uffici coinvolti	Progettazione grafica e rilascio pergamene, Segreteria Studenti e Divisione V "Sistemi operativi di gestione"	
Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Da sviluppare attraverso una mappatura dei processi e dei vincoli normativi al fine di realizzare un'analisi dei rischi approfondita.	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Identificazione del rischio	Definizione precisa dei rischi su tutti gli step del procedimento amministrativo ed individuazione delle contromisure necessarie	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Individuazione delle misure di intervento	Scelta delle migliori contromisure realizzabili e pianificazione della realizzazione anche attraverso piani di formazione mirati	
Best Practice	Individuazione delle best practice, formalizzazione e comunicazione (Trasparenza; Codice di Comportamento)	Pag. 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Realizzazione della reingegnerizzazione delle procedure ed introduzione misure di sensibilizzazione e partecipazione	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Messa a regime del processo	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

Programmazione attività di monitoraggio	Monitoraggio continuo delle procedure e revisione delle procedure secondo il modello PDCA	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
--	---	---

ANALISI AREE di RISCHIO: Conto Terzi

Analisi Aree Rischio	Contratti in conto terzi	
Denominazione del procedimento amministrativo	Procedura di verifica amministrativa/contabile posta in essere dall'Ateneo per la verifica dei contratti in conto terzi che prevedono a valle della commessa ottenuta da terzi un successivo affidamento da parte del Dipartimento beneficiario del finanziamento a prestatori di servizi esterni.	
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Verifica da parte delle Direzioni dei Dipartimenti e del preposto Ufficio dell'Amministrazione centrale delle rendicontazioni acquisite riguardanti detti contratti conto terzi per la regolarità giuridica e contabile	
Rischi del Procedimento amministrativo	Alterazione delle procedure fissate dal Regolamento Conto Terzi e dal Regolamento di Ateneo sull'attività negoziale prodotte da assunzioni decisionali di natura discrezionale in ordine alle modalità di svolgimento, stipula e rendicontazione dei contratti.	
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Legge 240/2010, Decreti attuativi, decreti ministeriali, circolari ministeriale e regolamento di ateneo in materia di verifica della rendicontazione dei conto terzi nonché il Codice degli appalti e il Regolamento di Ateneo sull'attività negoziale.	
Responsabile del procedimento	Responsabile Direzione II Ufficio Fundraising, conto terzi e convenzioni di servizi	
Uffici coinvolti	Direttore Direzione II, Direzione II, Dipartimenti, Commissione di Ateneo Audit	
Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi del contesto normativo di riferimento anche con riferimento alla normativa nazionale e a quella regolamentare di ateneo.	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

Identificazione del rischio	Identificazione di possibili fenomeni distorsivi nella corretta applicazione delle norme che regolano le modalità di acquisizione/sub affidamento delle commesse e di svolgimento delle medesime secondo le norme fissate dai Regolamenti in vigore	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Individuazione delle misure di intervento	Previsione di una periodica rotazione degli operatori economici affidatari di parte delle prestazioni contrattuali derivanti dal conto terzi.	
Best Practice	Predisposizione di linee guida rivolte al personale universitario coinvolto nel procedimento (Direttori e Segretari di Dipartimento, Ricercatori, personale amministrativo).	Pag. 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Reingegnerizzazione del processo in un ottica di verifica delle condizioni in Ateneo tale da prevedere l'eliminazione di condizioni di ingiustificato affidamento ai medesimi operatori economici delle attività prestazionali affidate dal contratto c/terzi alle strutture universitarie e poi ribaltate su terzi, senza il dovuto confronto competitivo.	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un controllo direzionale che renda trasparenti, anche utilizzando i canali di comunicazione interne quali il sito di ateneo e dei dipartimenti, tutte le fasi del procedimento e tale da coinvolgere sia i soggetti parte del processo medesimo che le società erogatrici esterne fornitrici del finanziamento.	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Programmazione attività di monitoraggio	Attività di monitoraggio almeno semestrale sui risultati rilevati delle misure intraprese rispetto ai risultati attesi.	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

ANALISI AREE di RISCHIO: Ricerca Nazionale

Analisi Aree Rischio	Area Ricerca Nazionale
Denominazione del procedimento amministrativo	Procedura di audit posta in essere dall'Ateneo per la verifica dei progetti PRIN FIRB
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Verifica da parte della Commissione di Ateneo delle rendicontazioni poste in essere dai Dipartimenti dei progetti al fine del rilascio della necessaria attestazione di conformità
Rischi del Procedimento amministrativo	Alterazione delle regole fissate dai bandi eventualmente causate da assunzioni decisionali di natura discrezionale in ordine alle modalità di verifica delle rendicontazioni
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Legge 240/2010, Decreti attuativi, decreti ministeriali, circolari ministeriale e regolamento di ateneo in materia di verifica della rendicontazione dei progetti
Responsabile del procedimento	Responsabile Divisione I Direzione II
Uffici coinvolti	Responsabile Divisione I Direzione II, Dipartimenti, Commissione di Ateneo Audit

Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi del contesto normativo di riferimento anche con riferimento alla normativa nazionale e a quella regolamentare di ateneo con riguardo alle modalità di spesa per le prestazioni professionali e per l'acquisto di beni e servizi.	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Identificazione del rischio	Identificazione di possibili fenomeni distorsivi nella corretta applicazione delle norme che regolano le modalità di spesa per le prestazioni professionali e per l'acquisto di beni e servizi eventualmente non resi evidenti nella fase di rendicontazione	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Individuazione delle misure di intervento	Prevedere una periodica rotazione del personale universitario addetto alla verifica della rendicontazione dei progetti o, in subordine, affidare a società specializzate nel settore detta attività	
Best Practice	Predisposizione di linee guida rivolte al personale universitario coinvolto nel procedimento (Ripartizione Ricerca, Direttori e Segretari di Dipartimento, Ricercatori e membri della Commissione di Ateneo) per rendere note le idonee misure comportamentali ai fini dell'adozione delle misure di prevenzione della corruzione connesse al procedimento.	Pag. 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Reingegnerizzazione del processo in un ottica di verifica delle condizioni in Ateneo tale da prevedere l'eliminazione dell'attività della Commissione e conseguente affidamento a soggetti terzi delle attività di audit al fine di ridurre al minimo i fattori a rischio corruzione.	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un controllo direzionale che renda trasparenti, anche utilizzando i canali di comunicazione interne quali il sito di ateneo, tutte le fasi del procedimento e tale da coinvolgere sia i soggetti parte del processo medesimo che le amministrazioni esterne fornitrici del finanziamento.	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

Programmazione attività di monitoraggio	Attività di monitoraggio almeno semestrale sui risultati rilevati delle misure intraprese rispetto ai risultati attesi.	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
--	---	---

ANALISI AREE di RISCHIO : Stipendi

Analisi Aree Rischio	Stipendi personale dirigente, docente e ricercatore, non docente	
Denominazione del procedimento amministrativo	Liquidazione delle competenze mensili fisse ed accessorie del personale di ruolo e a tempo determinato	
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	Determinazione delle ritenute da effettuare e degli importi netti da corrispondere al personale dell'ateneo	
Rischi del Procedimento amministrativo	Erogazione volontaria di emolumenti non dovuti al personale	
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	Legge 240/2010, C.C.N.L. 2006/2009 e T.U.I.R.	
Responsabile del procedimento	Responsabile Divisione II Direzione III	
Uffici coinvolti	Divisione II Direzione III	
Primo ANNO		
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi per l'elaborazione di una migliore procedura per il controllo automatico delle liquidazioni mensili	Analisi del Contesto esterno ed interno sezione 6.3 della Determina n. 12 ANAC del
Identificazione del rischio	Identificazione di possibili fenomeni distorsivi nella corretta applicazione delle norme che regolano le modalità di determinazione delle competenze mensili spettanti	Valutazione del rischio, sezione 6.4 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

Individuazione delle misure di intervento	Analisi per la realizzazione di una serie di interventi a livello informatico che consentano la verifica delle liquidazioni anche con la comparazione ai mesi precedenti o ai risultati di calcolo parallelo	
Best Practice	Predisposizione di note operative interne alla Divisione utili alla omogenea applicazione dei processi amministrativo-contabili	Pag. 8 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Secondo ANNO		
Reingegnerizzazione	Realizzazione di una serie di interventi sul sistema informatico che consentano la verifica della corretta liquidazione delle competenze mensili	Trattamento del rischio sezione 6.5 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Terzo ANNO		
Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un procedimento che renda visibile le differenze retributive nell'anno per consentire una maggiore trasparenza delle dinamiche retributive ai responsabili delle ripartizioni o per eventuali controlli esterni	Processo di gestione del rischio, sezione 6.1 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015
Programmazione attività di monitoraggio	Analisi aree di rischio a cura del Responsabile della Divisione 2 Amministrazione del personale della Divisione III Personale e bilancio	Monitoraggio dell'attuazione delle misure, sezione 6.6 della Determina n. 12 ANAC del 28/10/2015

ANALISI AREE di RISCHIO: Contratti pubblici

Analisi Aree Rischio	Contratti pubblici (ex Affidamento di lavori, servizi e forniture)
Denominazione del procedimento amministrativo	Fase di verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto

Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento amministrativo	In questa fase i processi rilevanti sono, la verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto, l'effettuazione delle comunicazioni riguardanti i mancati inviti, le esclusioni e le aggiudicazioni, la formalizzazione dell'aggiudicazione definitiva e la stipula del contratto. Con la trasmissione dei verbali di aggiudicazione da parte della Commissione di gara si dà avvio al procedimento di verifica dei requisiti di legge ai fini della stipula contrattuale. Gli uffici coinvolti sono il RP e l'ufficio amministrativo che procede materialmente alle verifiche ed alle comunicazioni di cui all'art. 79 del D.Lgs. 163/2006. Gli organi di governo deliberano, sulla base della documentazione trasmessa dagli uffici amministrativi, ed ognuno per quanto di propria competenza, l'aggiudicazione definitiva ed autorizzano la stipula del contratto. Il contratto viene sottoscritto dai soggetti all'uopo autorizzati (Rettore, Direttore Generale e Dirigenti/ funzionari degli uffici interessati)
Rischi del Procedimento amministrativo	Possibile alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti, i contenuti delle verifiche potrebbero essere alterati per escludere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria. Possibile violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari.
Riferimenti normativi del procedimento amministrativo	D.Lgs. 163/2006 e smi, DPR 207/2010, determine ANAC, Legge 241/90, normativa vigente in materia di contabilità pubblica e tutte le norme connesse alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture.
Responsabile del procedimento	Il Dirigente/Funzionario responsabile preposto
Uffici coinvolti	Direzione IV
Primo ANNO	
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi del Contesto Esterno ed Interno. Compilando Allegato 5 del PNA approvato con Delibera ANAC n.75/2013, così da determinare la stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto del processo.

Identificazione del rischio	Possibile alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti, i contenuti delle verifiche potrebbero essere alterati per escludere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria. Possibile violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari.
Individuazione delle misure di intervento	Check list di controllo sul rispetto degli adempimenti e formalità di comunicazione previsti dal Codice. Formalizzazione da parte dei funzionari e dirigenti che rivestono la qualifica di RP di una dichiarazione attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria e con la seconda classificata, avendo riguardo anche a possibili collegamenti soggettivi e/o di parentela con i componenti dei relativi organi amministrativi e societari, con riferimento agli ultimi 5 anni. Invio del un report periodico sulle procedure di gara espletate sul sito della stazione appaltante agli uffici di controllo interno di gestione.
Best Practice	Predisposizione di linee guida rivolte al personale di Ateneo per rendere note le integrazioni delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa. (Prima fase di Best Practice)
Secondo ANNO	
Reingegnerizzazione	Reingegnerizzazione del processo in una ottica di eliminazione o limitare dei fattori a rischio corruzione
Terzo ANNO	
Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un Cruscotto direzionale che gestisca il rischio corruzione interessando tutti i livelli organizzativi, assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della performance e i controlli interni) ed evidenziando le eventuali disfunzioni a livello organizzativo del procedimento amministrativo in esame e delle sue correlazioni con altri procedimenti amministrativi.
Programmazione attività di monitoraggio	Programmazione di attività di monitoraggio con relativa tempistica e referenti del monitoraggio del procedimento amministrativo preso in esame

ANALISI AREE di RISCHIO: Contratti Pubblici 2

Analisi Aree Rischio	Contratti pubblici (ex Affidamento di lavori, servizi e forniture)
Denominazione del procedimento tecnico amministrativo	Esecuzione e rendicontazione del contratto
Descrizione (Oggetto e finalità) del Procedimento tecnico amministrativo	Attività del RUP, della Direzione lavori, del Direttore dell'Esecuzione, del Coordinamento della Sicurezza nei cantieri, del collaudo relativi agli appalti aggiudicati e stipulati dall'Amministrazione.
Rischi del Procedimento tecnico amministrativo	Approvazione delle modifiche del contratto originario; autorizzazione al subappalto; ammissione delle varianti; verifiche in corso di esecuzione; verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con particolare riferimento al rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento (PSC) o Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI); apposizione di riserve; gestione delle controversie; effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione, l'attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti per ottenere il certificato di collaudo pur in assenza dei requisiti; il rilascio del certificato di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici o la mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera.
Riferimenti normativi del procedimento tecnico amministrativo	D. Lgs. 163/2006 e s.m.i.; D.P.R. 207/2010 e s.m.i.; D. Lgs. 81/2008 e s.m.i.; Determine ANAC; tutte le norme di Legge connesse all'esecuzione e rendicontazione del contratto.
Responsabile del procedimento	Il Dirigente/Funziionario responsabile incaricato.
Uffici coinvolti	Direzione IV
Primo ANNO	
Analisi del Procedimento Amministrativo	Analisi del Contesto Esterno ed Interno. Compilando Allegato 5 del PNA approvato con Delibera ANAC n.75/2013, così da determinare la stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto del processo
Identificazione del rischio	Approvazione delle modifiche del contratto originario; autorizzazione al subappalto; ammissione delle varianti; verifiche in corso di esecuzione; verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con particolare riferimento al rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento (PSC) o Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI); apposizione di riserve; gestione delle controversie; effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione, l'attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti per ottenere il certificato di collaudo pur in assenza dei requisiti; il rilascio del certificato di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici o la mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera.

Individuazione delle misure di intervento	• Check list relativa alla verifica dei tempi di esecuzione, da effettuarsi con cadenza prestabilita e trasmissione al RPC e agli uffici di controllo interno al fine di attivare specifiche misure di intervento in caso di eccessivo allungamento dei tempi rispetto al cronoprogramma. • Controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo. • Fermi restando gli adempimenti formali previsti dalla normativa, previsione di una certificazione con valore interno, da inviarsi al RPC da parte del RP, che espliciti l'istruttoria interna condotta sulla legittimità della variante e sugli impatti economici e contrattuali della stessa (in particolare con riguardo alla congruità dei costi e tempi di esecuzione aggiuntivi, delle modifiche delle condizioni contrattuali, tempestività del processo di redazione ed approvazione della variante). • Verifica del corretto assolvimento dell'obbligo di trasmissione all'ANAC delle varianti. • Definizione di un adeguato flusso di comunicazioni al fine di consentire al RP ed al RPC di avere tempestiva conoscenza dell'osservanza degli adempimenti in materia di subappalto. • In caso di subappalto, ove si tratti di società schermate da persone giuridiche estere o fiduciarie, obbligo di effettuare adeguate verifiche per identificare il titolare effettivo dell'impresa subappaltatrice in sede di autorizzazione del subappalto. • Per opere di importo rilevante, pubblicazione online di rapporti periodici che sintetizzino, in modo chiaro ed intellegibile, l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventivate in modo da favorire la più ampia informazione possibile. • Pubblicazione, contestualmente alla loro adozione e almeno per tutta la durata del contratto, dei provvedimenti di adozione
Best Practice	Predisposizione di linee guida rivolte al personale di Ateneo per rendere note le integrazioni delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa. (Prima fase di Best Practice)
Secondo ANNO	
Reingegnerizzazione	Reingegnerizzazione del processo in un ottica di eliminazione o limitare dei fattori a rischio corruzione
Terzo ANNO	

Realizzazione di un Cruscotto	Realizzazione di un Cruscotto direzionale che gestisca il rischio corruzione interessando tutti i livelli organizzativi, assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della performance e i controlli interni) ed evidenziando le eventuali disfunzioni a livello organizzativo del procedimento amministrativo in esame e delle sue correlazioni con altri procedimenti amministrativi.
Programmazione attività di monitoraggio	Programmazione di attività di monitoraggio con relativa tempistica e referenti del monitoraggio del procedimento amministrativo preso in esame

Una ulteriore linea d'azione che verrà perseguita è il coinvolgimento di tutto il personale nella ridefinizione delle procedure. E' fondamentale, infatti, un'ampia condivisione dell'obiettivo di fondo della lotta alla corruzione e dei valori che sono alla base del Codice di comportamento dell'amministrazione. Il coinvolgimento va assicurato: a) in termini di partecipazione attiva al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi; b) di partecipazione attiva in sede di definizione delle misure di prevenzione; c) in sede di attuazione delle misure. Inoltre, con l'implementazione della mappatura dei processi e la definizione della riorganizzazione dell'intero Ateneo, ogni anno potranno essere definiti nuovi procedimenti/processi da reingegnerizzare in coerenza dell'analisi dei rischi rispetto alla programmazione strategica di ateneo.

5 Comunicazione e trasparenza

L'Università degli studi di Roma "Tor Vergata", in seguito alla recente riorganizzazione dell'amministrazione centrale avviata con D.R. n. 2815/2015, è chiamata a riprogettare 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:

1. 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;

2. Programmare incontri periodici con il Responsabile Anticorruzione e con il Responsabile della Trasparenza, nel corso di tali incontri, i Referenti sono tenuti a fornire, in relazione al proprio settore di competenza:

- o informazioni sulle situazioni verificatesi all'interno della propria struttura;
- o informativa sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano, con particolare
- o riferimento a quelle destinate a presidiare le aree a più elevato rischio;
- o segnalazioni di eventuali incongruenze nell'attuazione delle previsioni del Piano;
- o proposte di interventi per la modifica delle misure di prevenzione;
- o segnalazione dei casi di inconfiribilità e di incompatibilità, nonché del mancato rispetto delle regole in materia di conferimento di incarichi esterni;
- o segnalazione dei 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;
- o informazioni sull'andamento degli interventi formativi adottati;
- o informazioni sulle procedure di fornitura di beni e servizi attivate.

3. Comunicazione immediata al Responsabile Anticorruzione nel caso in cui si verifichino 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:

- a) generalità del soggetto che effettua la segnalazione, con indicazione della qualifica o posizione professionale;
- b) sede di lavoro;
- c) le circostanze di tempo e di luogo oggetto di segnalazione;
- d) l'autore/i oggetto di segnalazione;
- e) l'indicazione di eventuali soggetti a conoscenza del fatto in grado di riferire sul fatto oggetto di segnalazione;
- f) 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. Nel recepire la Determina ANAC n.6 del 28 aprile 2015, per l'anno 2016, si prevede di attivare un tavolo di lavoro per la realizzazione di una sistema informatico per la gestione delle segnalazioni, al fine di ottimizzare la tutela della riservatezza del segnalante. Il tavolo di lavoro dovrà pianificare il progetto, al fine di:

- garantire che la segnalazione sia raccolta e ricevuta in modo crittografato, e pertanto protetta, direttamente dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione;
- permettere al dipendente di allegare documenti o altro materiale alla segnalazione e di controllarne lo stato di avanzamento;
- garantire la sicurezza e la riservatezza delle informazioni raccolte.

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.

4. Comunicare con gli stakeholder attraverso il sito "Amministrazione trasparente": il sito "Amministrazione trasparente" (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. 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 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 con gli stakeholder 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).

5. 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.

6. 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.

Attività di prevenzione alla corruzione	Azione	Tempistica	Responsabile e/o struttura dell'adempimento
Codice di comportamento	Adozione	Immediata	R.P.C.
			-Direzione III - Personale e Bilancio
			Divisione 1 Gestione del personale
	Controllo	Immediata	Tutti i Dirigenti e/o Responsabili di struttura
Formazione	Formazione	Da distribuire nel corso dell'anno	- R.P.C.
			- Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 3 Sviluppo organizzativo
Giornata della trasparenza	Trasparenza	Da distribuire nel corso dell'anno	- R.P.C.
			- Responsabile della trasparenza
			-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e controllo
Whistleblower	Adozione di misura di tutela	Annuale	- R.P.C.
			-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e controllo
Disciplina delle incompatibilità e del conferimento di incarichi	Applicazione del regolamento	Immediata	Tutti i Dirigenti e/o Responsabili di struttura
	Controllo	Annuale	- R.P.C.
			-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e controllo
Bandi di concorso	Controlli a campione delle procedure concorsuali	Annuale	- R.P.C.
			- Direzione I – Didattica e servizio agli studenti
			-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e controllo

	Controllo dei componenti delle commissioni esaminatrici	Annuale	Tutte le strutture che bandiscono concorsi
Attribuzione degli incarichi dirigenziali : verifica insussistenza di cause di incompatibilità	Controllo	Annuale	- R.P.C.
			-Direzione III - Personale e Bilancio
			Divisione 1 Gestione del personale
Patrimonio e appalti	Verifica applicazione delle normative vigenti	Annuale	- Direzione V - Patrimonio e appalti
Pubblicazione sul sito della trasparenza	Obblighi di pubblicazione	Immediata	- Tutte le strutture
Benessere organizzativo	Sistemi di valutazione	Annuale	-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 3 Sviluppo organizzativo
Tabella valutazione rischio	Aggiornamento tabella rischio	Annuale	- R.P.C.
			-Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e controllo
Attività di supporto al R.P.C per l'attivazione di nuove procedure di controllo illecito	Comunicazione	Immediata	Tutte le strutture

Il Direttore Generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e la pianificazione della performance. Inoltre, alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore Generale valuta i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare la realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza sono valutate nell'ambito della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati.

Per quanto riguarda la Performance individuale il Direttore Generale ha individuato uno specifico obiettivo in seno alla Direzione V relativo alla realizzazione di un sistema di monitoraggio finalizzato a prevenire e rendere evidenti i fenomeni corruttivi.

Nel rispetto delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (v. p. 8 e pag. 13 Piano Nazionale 2015), gradualmente le misure di prevenzione di corruzione saranno tradotte in obiettivi organizzativi e individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti.

6 La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. Il Direttore Generale, il personale dirigente e i quadri intermedi sono interessati da una valutazione della prestazione individuale.

A partire dal 2017 l'Ateneo ha introdotto un sistema sperimentale per la valutazione del personale tecnico amministrativo coerente al ciclo della performance.

6.1 La valutazione del Direttore Generale

La legge 240/2010 ha introdotto alcuni principi cardine per la gestione degli atenei che debbono trovare applicazione nell'ambito delle scelte regolamentari dell'ente e nell'azione gestionale. Tra i principali elementi figurano:

- migliore specificazione e definizione delle responsabilità degli organi con al vertice il rettore che ha la rappresentanza legale dell'università e le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche oltre che la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'università;
- Il consiglio di amministrazione che è l'organo di indirizzo strategico chiamato a deliberare sulle risorse e sulla programmazione;
- Il direttore generale che diventa un organo di ateneo con la responsabilità di tutta la gestione e di dare applicazione alle delibere del CdA.

Per le ragioni sopra esposte la valutazione del direttore generale non può essere circoscritta a indicatori prestazionali riferiti alle aree della gestione, tranne evidentemente nei casi in cui l'indicatore esprima una particolare criticità per l'ente oppure rappresenti un obiettivo così significativo per il consiglio di amministrazione da rendere trascurabili le molteplici attività gestionali che il DG è chiamato a coordinare.

In relazione alla valutazione delle prestazioni del Direttore Generale, anche l'orientamento che si è sviluppato nell'ambito del Convegno permanente dei direttori amministrativi e dirigenti delle università italiane (CODAU), sottolinea le profonde modifiche legate alla nuova funzione della direzione generale che è un organo di ateneo che assomma su di sé, in misura maggiore rispetto al passato, una responsabilità non solo di natura organizzativa ma anche di natura gestionale, diffusa su tutta l'organizzazione. Per evitare che l'attività del Direttore Generale si focalizzi in misura prevalente su attività circoscrivibili da pochi indicatori quantitativi trascurando il più ampio presidio di gestione su

tutto l'Ateneo, l'attuazione delle delibere degli organi accademici e il supporto al Magnifico Rettore, la valutazione avviene generalmente attraverso una relazione complessiva che sintetizza le azioni svolte e i risultati quantificabili di tali azioni. Gli obiettivi quantitativi vengono invece generalmente assegnati ai dirigenti che sono responsabili di precise aree professionali. Tali obiettivi riescono quindi ad essere più facilmente e direttamente correlati alla professionalità specifica dell'ambito di competenza dirigenziale.

Per attuare questi principi, il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore Generale linee di attività e indirizzo per meglio orientare e focalizzare il suo operato nell'ambito della strategia complessiva deliberata dal Consiglio di Amministrazione. Su tali linee potrà essere valutata la sua azione con il supporto del Nucleo di Valutazione e su proposta del Rettore. Le linee proposte dal Magnifico Rettore e approvate dal Consiglio di amministrazione per il triennio 2016-2018 sono riportate in allegato 2.

6.2 Sistema di Valutazione Dirigenti

L'articolazione del sistema di misurazione della performance individuale presentato in questo lavoro tiene conto di quanto indicato nelle delibere CIVIT 104/2010 e 114/2010 e del contesto normativo di riferimento già specificato in premessa. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e 141/2011 rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale che rappresenta l'unico contratto successivo alla Legge brunetta e che quindi recepisce anche l'obbligo di differenziazione dei giudizi. L'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009 prevede quanto segue:

“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

Tenuto conto del limitato numero di dirigenti presso l’Ateneo, attualmente 4, si ritiene di rispondere al principio di “differenziazione del merito” individuando una articolazione in due livelli di merito e cercando in questo modo di privilegiare la componente collaborativa della compagine dirigenziale, rispetto a quella competitiva, tradizionalmente e fisiologicamente sempre presente.

6.2.1 Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Gli obiettivi perseguiti dal sistema di misurazione proposto per i dirigenti sono:

- maggiore efficacia e trasparenza dell’intero processo di valutazione;
- tempi precisi e congrui in tutte le fasi del processo;
- chiarezza dei ruoli e delle responsabilità dei diversi attori coinvolti.

Il sistema proposto consente alla direzione generale di disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di risultati organizzativi e di individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari nelle aree di miglioramento individuate per ciascun dirigente durante lo svolgimento dell’attività.

Dal lato del dirigente valutato il sistema offre il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e allo stesso modo il valutato ha la possibilità di migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto verificando la coerenza e l’efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere attraverso una partecipazione attiva al processo di valutazione e all’individuazione delle azioni di sviluppo.

6.2.2 A chi è rivolto

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dirigenziali si applica ai dirigenti dell’Amministrazione Generale individuati secondo l’attuale assetto organizzativo.

Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d’Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.Lgs 165/2001.

6.2.3 L'oggetto di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale è un sistema “misto” articolato su due principali dimensioni:

- la valutazione dei risultati della performance (il “cosa”);
- la valutazione delle competenze agite (il “come”).

I risultati della performance sono determinati a partire dal Piano obiettivi dirigenziali (piano operativo), in cui vengono individuati obiettivi di progetto (discontinuità) legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi strategici di Ateneo e dalle esigenze di efficienza ed efficacia della gestione. In prospettiva, gli obiettivi potranno essere affiancati da un piano annuale delle attività ordinarie caratterizzate da particolare rilevanza in relazione al miglioramento dei servizi offerti o all'attuazione delle azioni operative del Piano Strategico e la cui valutazione rientra nei criteri di attribuzione della quota discrezionale del Direttore Generale, tenendo anche conto degli obiettivi trasversali legati all'anticorruzione e alla trasparenza.

Le competenze si possono ricondurre a un insieme articolato di elementi: le capacità, le attitudini, le conoscenze e le esperienze finalizzate e le motivazioni. Il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- “trasversali” per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l'insieme della componente dirigenziale, ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi;
- “specifiche” individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

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

6.2.4 Metodologia e scheda di valutazione

Il sistema di definizione e negoziazione del piano degli obiettivi dirigenziali e il processo per la relativa valutazione segue una procedura formalizzata.

La valutazione ha cadenza annuale ed è articolata come segue:

- a) valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato (42,5%);
- b) valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (42,5%);

- c) quota discrezionale meta-comportamentale (15%) attribuita dal Direttore Generale;

6.2.5 Fasi del processo

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo (Figura 2) con un focus sulla performance individuale del personale dirigente (Figura 3). Tali fasi sono da considerarsi come obiettivo a medio termine all'interno del processo di pianificazione strategica complessivo dell'Università di Roma Tor Vergata e nell'ambito di un Piano delle performance effettivamente integrato.

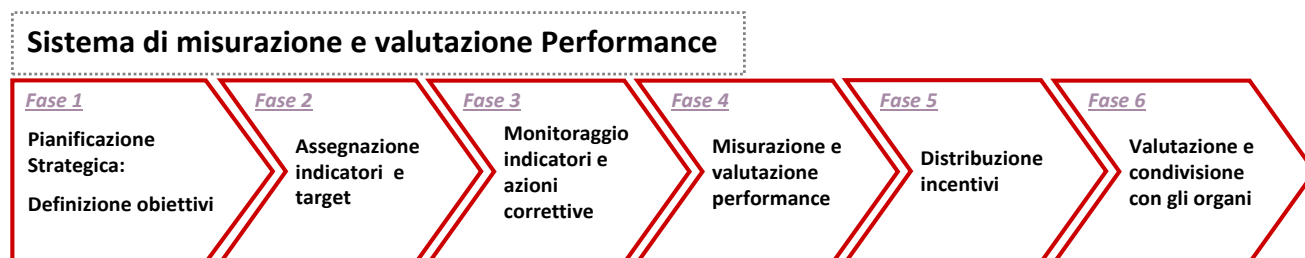


Figura 2: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance

La fase iniziale del processo di misurazione e valutazione della performance coincide con la definizione degli obiettivi che l'Ateneo, nella sua più alta espressione politica, si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo (fase 2). Durante l'anno vengono realizzati dei momenti di analisi per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi affidati ai dirigenti e alla struttura che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, anche al di fuori del controllo dell'organizzazione, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo (fase 3).

A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali (fase 4) e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse (fase 5). L'esito di tale processo viene condiviso con gli organi di governo nell'ambito delle rispettive competenze (fase 6).

Come detto in precedenza, di seguito, vengono sviluppate ulteriormente le fasi riguardanti il processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale non dirigente, descritte nei successivi paragrafi.



Figura 3: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto nella Figura 3.

FASE 1 – Linee obiettivo triennali per la Direzione Generale (luglio – ottobre):

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Strategico di Ateneo per l'anno a venire, integrate con le linee assegnate alla Direzione Generale. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi.

FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (luglio - ottobre)

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti già nel mese di luglio in fase di monitoraggio intermedio. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali e negoziazione con la Direzione Generale (ottobre - novembre):

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione Generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati.

FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi (dicembre-gennaio) All.3:

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel Piano integrato delle Performance.

Il piano definitivo degli obiettivi dirigenziali costituisce parte integrante del Piano della Performance che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 10 comma 1 lettera a) d.lgs. 150/2009).

FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie (continuativa – con verifica intermedia):

Il Direttore Generale verifica periodicamente¹ lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi.

FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi (dicembre-gennaio):

¹ Il **Collegio dei dirigenti**, riunito di norma due volte al mese, **costituisce** il “luogo” in cui si favorisce il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti, nonché il “luogo” dove favorire la comunicazione fra dirigenti, la reciproca informazione e conoscenza in modo da agevolare l'azione di squadra. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più aree/servizi.

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione dei risultati, delle competenze agite, e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede:

la raccolta dei dati a cura dello Staff (in fase di definizione) della Direzione Generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione (indicativamente tra il mese di gennaio e di febbraio).

Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti anche attraverso il supporto del proprio staff. Con disposizione del Direttore Generale viene erogata l'indennità di risultato.

6.2.6 Soggetti e responsabilità

Contesto normativo: Secondo l'art. 12 del D.Lgs 150/2009 *“nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:*

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;*
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;*
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;*
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione”.*

Secondo la delibera CIVIT 104/2010 la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di OIV, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una

proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. La combinazione delle norme fa intravedere in particolare il supporto del Nucleo al Rettore per la valutazione del Direttore Generale, mentre chiaramente la valutazione dei dirigenti è una responsabilità del Direttore Generale. Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la “Relazione sulla performance” di cui all’articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CIVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

- Il **Consiglio di Amministrazione** (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.
- Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione. Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale). I dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza.

6.3 Sistema di Valutazione dei quadri intermedi

L'attribuzione dell'indennità di risultato prevista per i quadri intermedi di categoria EP, tiene conto sia della valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, sia della valutazione delle prestazioni rese (performance individuale).

La valutazione viene effettuata attraverso la compilazione di due: la scheda obiettivi e la scheda per la performance individuale, ciascuna delle quali dà luogo ad un punteggio espresso in centesimi e concorre alla definizione del punteggio complessivo con peso del 50%.

È considerata positiva una valutazione con punteggio complessivo minimo pari a 71. Una valutazione non positiva non dà luogo all'erogazione della retribuzione di risultato.

Analogamente a quanto già indicato per la categoria EP, la valutazione del personale non appartenente alla categoria EP al quale siano stati conferiti incarichi di, al fine dell'attribuzione del terzo dell'indennità relativa, tiene conto sia dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, sia delle prestazioni rese (performance individuale), con un peso rispettivamente pari al 30% e al 70%: è considerata positiva una valutazione complessiva con punteggio complessivo almeno pari a 71;

La valutazione viene effettuata attraverso la compilazione di due schede:

- la scheda obiettivi e la scheda per la performance individuale (diversificata rispetto alla scheda prevista per gli EP).
- Una valutazione non positiva non dà luogo all'erogazione del terzo dell'indennità di responsabilità.

Le schede sono riportate in allegato 4.

6.3.1 Valutatori

I valutatori assegnano gli obiettivi al personale con incarico di responsabilità di cui all'art. 91 CCNL e al personale di categoria EP con incarico di cui all'art. 75 CCNL, ed effettuano la valutazione attraverso la compilazione della scheda-obiettivi e della scheda relativa alla performance individuale con le modalità più sotto definite.

I valutatori sono:

- a) il Direttore Generale o suo Delegato per i servizi e gli Uffici di staff afferenti alla Direzione Generale e al Rettorato;

- b) I Direttori di Dipartimento e di Centro autonomo nei confronti dei Segretari amministrativi di Dipartimento e di Centro;
- c) il Dirigente nei confronti dei Responsabili delle Divisioni;
- d) I Responsabili di Divisione di concerto con il Dirigente nei confronti dei Responsabili delle Ripartizioni.

6.3.2 [Attribuzione degli obiettivi e procedura di valutazione: criteri e definizione delle competenze](#)

Obiettivi:

Gli obiettivi da assegnare ai titolari di incarichi di responsabilità hanno la funzione di indicare i risultati attesi nell'ambito di attività ritenute prioritarie;

gli obiettivi assegnati devono essere:

- pienamente possibili, chiari, definiti e misurabili;
- compatibili con il periodo di tempo disponibile per la produzione dei risultati;
- compatibili con le risorse umane, finanziarie e organizzative disponibili;
- di tipo quantitativo (quali: volumi di lavoro, scadenze temporali, di natura economica, innovazioni nell'uso di strumenti, ecc);
- di tipo qualitativo (nell'ambito di: miglioramento di processi, cura delle relazioni, cura delle comunicazioni, coordinamento di collaboratori, innovazioni organizzative; ecc.)

L'attribuzione degli obiettivi deve essere obbligatoriamente effettuata non oltre il 16 settembre prossimo.

Attività di valutazione

I valutatori attraverso la compilazione della scheda-obiettivi:

- a) definiscono gli obiettivi da assegnare di norma compresi fra un minimo di 1 ed un massimo di 2
- b) procedono contestualmente all'identificazione dei risultati attesi o target da raggiungere al 31 dicembre di ogni anno, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto;
- c) indicano per ogni obiettivo il peso dello stesso. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati alla struttura deve essere pari ad 1;

Il valutatore effettua almeno un monitoraggio intermedio nel processo di raggiungimento degli obiettivi assegnati, attraverso il quale analizzare i risultati parziali ottenuti, rilevare eventuali criticità e concordare insieme all'interessato gli eventuali adeguamenti.

Valutazione della performance individuale

Il processo di valutazione della performance individuale consta della compilazione di una scheda individuale differenziata per EP con incarico e per personale non appartenente alla categoria EP al quale siano stati conferiti incarichi di responsabilità e dell'eventuale confronto tra valutatore e valutato consistente in un colloquio durante il quale il valutatore illustra al valutato gli elementi desumibili dalla scheda, motivandone i contenuti ed effettuando eventuali osservazioni sui possibili futuri miglioramenti della prestazione; nell'ambito dello stesso colloquio il valutato esprime le proprie osservazioni e considerazioni.

La valutazione individuale è considerata sufficiente con un punteggio minimo di 71.

Determinazione del punteggio complessivo

Infine, il valutatore definisce il punteggio complessivo derivante dalla somma dei punteggi di ciascuna scheda moltiplicato per il relativo peso (personale EP: 50% scheda obiettivi; 50% scheda performance individuale – personale non appartenente alla categoria EP al quale siano stati conferiti incarichi di responsabilità: 30% scheda obiettivi; 70% scheda performance individuale)

Valutazione dei risultati e delle prestazioni rese in più sedi di servizio

Nel caso in cui un dipendente sia trasferito nel corso dell'anno da una struttura ad un'altra, la valutazione ed i monitoraggi intermedi devono essere effettuati dal valutatore della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla fine del rispettivo periodo di riferimento. Questi, quando lo ritiene

necessario anche in considerazione della durata del rapporto presso strutture diverse, formula la valutazione d'intesa con il valutatore della struttura presso la quale il valutato ha prestato servizio nella frazione di tempo precedente al trasferimento.

Procedura di conciliazione

Il personale che ravvisi vizi derivanti dall'applicazione del Sistema di valutazione della performance può fare istanza di conciliazione al Collegio di conciliazione composto da tre membri effettivi e tre supplenti scelti dal Rettore su proposta del Direttore Generale comunque garantendo la terzietà dell'Organo, tra soggetti in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione.

6.4 Sistema di Valutazione Personale TAB

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" sta ridefinendo un nuovo e articolato sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, riservato a tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (TAB), con la finalità di garantire la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati in considerazione del riassetto della struttura organizzativa degli uffici dell'amministrazione generale e dei processi riorganizzativi che interesseranno a breve anche i Dipartimenti e le strutture autonome.

Tale meccanismo di misurazione vuole rappresentare uno strumento condiviso di gestione strategica delle risorse umane, in continuo mutamento, che lega la valutazione ad un percorso di crescita personale e professionale dell'individuo e ad un miglioramento del nostro Ateneo, sia in termini di organizzazione strutturale interna sia in relazione ai servizi resi all'utenza. A tale scopo, definisce i comportamenti organizzativi e gestionali su cui si effettuerà la valutazione e gli obiettivi individuali e di struttura da raggiungere, indicando aspettative e indicatori.

Il sistema complessivo di valutazione dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è composta dalle seguenti parti:

- Area dei comportamenti gestionali da sottoporre a valutazione;
- Scheda degli obiettivi assegnati;

6.4.1 Comportamenti gestionali

La valutazione dei comportamenti gestionali raccoglie il frutto di un gruppo di lavoro che ha identificato una serie di elementi che vanno a comporre la scheda di valutazione:

Tre aree di comportamento: competenze relazionali e di servizio; efficienza della prestazione; clima organizzativo;

Tredici ambiti professionali ritenuti sufficientemente omogenei: le persone ricomprese all'interno di ciascun ambito sono valutate sugli stessi comportamenti gestionali;

Quattordici comportamenti osservabili, quattro per ciascun ambito, riferiti a quelli che sono stati ritenuti i più importanti ambiti che hanno riflessi sulla performance di Ateneo: capacità di ascolto e orientamento all'utenza interna ed esterna, professionalità, affidabilità, collaborazione e condivisione di risorse e informazioni, tempistiche di lavorazione.

La scala di valutazione per ciascun indicatore è la seguente:

- La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative superando in maniera più che soddisfacente le attese: eccellente; 100
- La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative superando le attese: più che adeguato; 75
- La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative secondo le attese: adeguato; 50
- La prestazione ha soddisfatto solo parzialmente le richieste lavorative attese: parzialmente adeguato; 25
- La prestazione non ha soddisfatto le richieste lavorative attese: non adeguato; 0

6.4.2 Obiettivi assegnati

La restante parte della valutazione, con un peso pari al 30% della valutazione complessiva, è misurata sulla base del raggiungimento degli obiettivi operativi previsti dal piano della performance

6.4.3 Alcuni elementi distintivi del nuovo sistema

Per gestire le problematiche di omogeneità del sistema nell'ambito di tutta l'organizzazione, tenuto conto della diversità degli ambiti organizzativi di Ateneo e della numerosità dei valutatori, l'eventuale fondo di incentivazione individuale ad oggi non costituito verrà assegnato alle diverse strutture in ragione della numerosità del personale tecnico amministrativo. In questo modo il confronto potrà avvenire a condizioni omogenee (stesso valutatore, stessa struttura di appartenenza).

Per garantire la più ampia oggettività di valutazione dei comportamenti, il responsabile della valutazione dovrà avvalersi di un referente o di un gruppo ristretto di referenti per la valutazione che sia in grado di garantire l'osservabilità dei comportamenti organizzativi.

Sarà previsto un momento formativo per tutti i responsabili della valutazione.

Sarà previsto un comitato di garanzia nel caso i dipendenti intendano appellare quando ritengano che il processo di valutazione non sia stato gestito correttamente rispetto alla metodologia approvata.

6.4.4 Tempistica del processo

Le attività sopra descritte costituiscono il materiale di lavoro per alcuni focus group già costituiti cui partecipa personale afferente all'amministrazione generale e alle diverse strutture, con il compito di suggerire miglioramenti e integrazioni al materiale elaborato dal gruppo di lavoro. L'anno 2017 costituirà un anno di sperimentazione del nuovo sistema che, integrato con le osservazioni che potranno scaturire dalla sperimentazione e dagli esiti della contrattazione nazionale, andranno a formare il nuovo impianto valutativo a partire dal 2018.

In allegato 3 è riportata la scheda sperimentale di valutazione del personale tecnico amministrativo.

7 Allegato 1 - obiettivi dirigenziali

cod. ob.	direz ione capo fila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	Riferimento Piano Strategico				indicatore					risparmi (finanziari/ organizzati vi/migliora mento del servizio)
					Area	Codice Finalità strategica	Codice Obiettivi	Codice Azioni	non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%	
ob. 1	Direzione I	Riorganizzazione e potenziamento delle attività di orientamento	Attività 1) realizzazione Salone orientamento integrato con placement con incremento della partecipazione del 20% rispetto ai dati totali 2016. 2) incremento della partecipazione da fuori regione di almeno il 15%; 3) incremento del numero di studenti di almeno il 5%, e di fuori regione	Ufficio rapporti con le imprese, stage e placement - Direzione II e V per l'indicatore obiettivo studenti (3)	DIDATTICA	D	D.01	D.01.01 / D.01.02		1) entro maggio + 10% partecipazione 2) +5% 3) studenti +1,5%	1) entro maggio +15% partecipazione 2) +7% 3) studenti + 2%	1) entro maggio 2) +10% 3) studenti + 2,5%	1) entro aprile 2) +15% 3) studenti +5%	

ob. 2	Direzione I	Aumento internazionali zzazione	Attività: 1) Gestione test in loco per almeno due ambiti a livello internazionale di cui uno in Cina; 2) Incremento studenti stranieri di almeno 3%	Direzione V: supporti informativi	DIDATTICA	D	D.03	D.03.03		1) entro giugno 2) 0,5%	1) entro maggio 2) 1%	1) entro aprile 2) 2%	1) entro marzo 2) 2,5%	
ob. 3	Direzione I	Revisione organizzazione e processi della didattica	Attività: 1) definizione operativa del team di lavoro dei manager didattici con individuazione delle persone nei dipartimenti e nelle macro-aree e loro compiti; 2) procedure di riesame della qualità attraverso incontri con coordinatori dei corsi in tutte le macroaree entro luglio 2017; 3) definizione dei compiti dei coordinatori dei corsi di laurea.		DIDATTICA	D	D.04	D.04.01		1) entro maggio 2) entro settembre 3) entro aprile	1) entro aprile 2) entro settembre 3) entro aprile	1) entro marzo 2) entro settembre 3) entro marzo	1) entro febbraio 2) entro luglio 3) entro febbraio	

ob. 4	Direzione I	Approvazione nuovo impianto tasse	Attività: 1) incremento facilitazioni per studenti meritevoli; 2) ridefinizione delle contribuzioni per studenti stranieri in linea con quanto avviene a livello internazionale; 3) predisposizione per tempo della bozza del nuovo impianto per consentire adeguate riflessioni		SERVIZI AGLI STUDENTI	S	S.02			3) entro febbraio o valutazione bozza a cura della DG	3) entro febbraio o valutazione bozza a cura della DG	3) entro febbraio o	3) entro gennaio	
ob. 5	Direzione V	Riduzione archivi e digitalizzazione e per trasferimento Sede	Attività: 1) individuazione della modalità di archiviazione materiali di uso non frequente anche presso altro ente e realizzazione 2) digitalizzazione degli archivi.	TUTTE LE DIREZIONI	AMMINISTRAZIONE	A	A.01	A.01.04		3) entro febbraio o valutazione bozza a cura della DG	3) entro febbraio o valutazione bozza a cura della DG	3) entro febbraio o valutazione bozza a cura della DG	3) entro gennaio valutazione bozza a cura della DG	
ob. 6	Direzione II	Attività Conto Terzi	Attività: 1) predisposizione di una bozza di relazione per rendicontazione alle parti sociali, approvazione dei contenuti da parte della DG; 2) realizzazione di un applicativo informatico da alimentare a livello dipartimentale che consenta la raccolta e l'organizzazione dei dati; 3) produzione della	Direzione V: realizzazione/acquisto dell'applicativo	TERZA MISSIONE	TM	TM.01		-	1) entro giugno 2) entro dicembre 3) non svolto	1) entro maggio 2) entro novembre 3) non svolto	1) entro aprile 2) entro ottobre 3) non svolto	1) entro marzo 2) entro settembre 3) entro dicembre	

			relazione annuale.											
ob. 7	Direzione II	Progetti UE e internazionali	Attività: 1) Incremento risorse da progetti vinti: almeno +5%		RICERCA	R	R.01		-	2%	3%	4%	5%	
ob. 8	Direzione II	Servizi studenti	Attività:1) completamento piano potenziamento attrezzature didattiche per aule e spazi studenti2) servizi di ristorazione per studenti nelle ore serali e il sabato e la domenica3) incremento frequentazione studenti negli spazi serali4) organizzazione di incontri di consegna dei servizi e delle attrezzature alla presenza degli studenti	Direzione I: organizzazione incontri studenti Direzione V: servizi informatici e fotocopie	SERVIZI AGLI STUDENTI	S	S.01	S.01.01	-	1) entro luglio 2) entro maggio 3) entro dicembre 4) come attività 1	1) entro giugno 2) entro aprile 3) entro novembre 4) come attività 1	1) entro maggio 2) entro marzo 3) entro ottobre 4) come attività 1	1) entro aprile 2) entro marzo 3) entro luglio 4) come attività 1	

ob. 9	Direzione III	Informatizzazione della gestione del personale	Attività: 1) conclusione informatizzazione personale/stato giuridico; 2) riorganizzazione delle attività con messa a disposizione di almeno 5 risorse umane;	Direzione V: rapporti con Cineca	AMMINISTRAZIONE	A	A.02	A.02.03		1) dicembre 2) novembre	1) dicembre 2) ottobre	1) novembre 2) settembre	1) ottobre 2) luglio	
ob. 10	Direzione III	Bilancio e programmazione	Attività: 1) predisposizione bilancio consuntivo; 2) ridefinizione team di lavoro con dipartimenti e incontri almeno 2 volte al mese per allineamento	Direzione V	AMMINISTRAZIONE	A	A.03	A.03.01		1) entro giugno 2) entro febbraio	1) entro maggio 2) entro febbraio	1) entro aprile 2) entro febbraio	1) entro aprile 2) entro gennaio	
ob. 11	Direzione III	Reclutamento	Attività: 1) Conclusione selezioni EP personale, D internazionale, D bilancio, C erasmus, D personale ; 2) Conclusione altre selezione 2016		AMMINISTRAZIONE	A	A.02	A.02.01		1) entro maggio 2) entro dicembre	1) entro maggio 2) entro novembre	1) entro aprile 2) entro novembre	1) entro aprile 2) entro ottobre	
ob. 12	Direzione V	Informatizzazione di Titulus	Attività: 1) individuazione delle persone incaricate entro il 15 gennaio; 2) formazione entro 31 gennaio; 3) avvio attività entro 1 febbraio;	Tutte le Direzioni	AMMINISTRAZIONE	A	A.01	A.01.04		1) entro febbraio; 2) entro marzo; 3) entro 1 aprile;	1) entro il 15 febbraio; 2) entro febbraio; 3) entro 1 marzo;	1) entro il 31 gennaio; 2) entro febbraio; 3) entro 1 marzo;	1) entro il 15 gennaio; 2) entro 31 gennaio; 3) entro 1 febbraio;	
ob. 13	Direzione V	Indagine di clima	Attività: 1) partecipazione del personale pari almeno al 45%;		AMMINISTRAZIONE	A	A.01	A.01.01		35%	38%	40%	45%	

ob. 14	Direzione V	Sviluppo Organizzativo	Attività: 1) Completamento riorganizzazione per almeno 7 dipartimenti		AMMINISTRAZIONE	A	A.02	A.02.01		6 dipartimenti entro dicembre	entro dicembre	entro novembre	entro ottobre	
ob. 15	Direzione V	Piano formazione	Attività: 1) ricognizione professionalità TAB attraverso autovalutazione e inserimento on line; 2) analisi dei fabbisogni; 3) nuovo piano formativo da presentare a sindacati per 2018		AMMINISTRAZIONE	A	A.02	A.02.02		1) entro luglio 2) entro ottobre 3) entro dicembre	1) entro giugno 2) entro settembre 3) entro novembre	1) entro giugno 2) entro luglio 3) entro ottobre	1) entro maggio 2) entro luglio 3) entro ottobre	

Pesi obiettivi dirigenziali 2017

Codice Obiettivo	Obiettivo	Direzione capofila	Direzioni coinvolte	Direzione I	Direzione II	Direzione III	Direzione V
ob.1	Riorganizzazione e potenziamento delle attività di orientamento	Direzione I	Ufficio rapporti con le imprese, stage e placement - Direzione II e V per l'indicatore obiettivo studenti (3) enti (3)	25,0%	10,0%		10,0%
ob.2	Aumento internazionalizzazione	Direzione I	Direzione V: supporti informativi Direzione II per aumento studenti	25,0%	10,0%		10,0%
ob.3	Revisione organizzazione processi della didattica	Direzione I		20,0%			
ob.4	Approvazione nuovo impianto tasse	Direzione I		10,0%			
ob.5	Riduzione archivi e digitalizzazione per trasferimento Sede	Direzione V	TUTTE LE DIREZIONI	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
ob.6	Attività Conto Terzi	Direzione II	Direzione V: realizzazione/acquistodell'applicativo		15,0%		10,0%
ob.7	Progetti UE e internazionali	Direzione II			25,0%		
ob.8	Servizi studenti	Direzione II	Direzione I: organizzazione incontri studenti Direzione V: servizi informatici e fotocopie	5,0%	25,0%		5,0%
ob.9	Informatizzazione della gestione del personale	Direzione III	Direzione V: rapporti con cineca			35,0%	10,0%
ob.10	Bilancio e programmazione	Direzione III	Direzione V			30,0%	
ob.11	Reclutamento	Direzione III				20,0%	
ob.12	Informatizzazione di Titulus	Direzione V	Tutte le Direzioni	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
ob.13	Indagine di clima	Direzione V					15,0%
ob.14	Sviluppo Organizzativo	Direzione V					10,0%
ob.15	Piano formazione	Direzione V					15,0%

ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

- Semplificazione organizzativa attraverso l'analisi graduale dei principali macro-processi e processi;
- Individuazione e attuazione di modelli gestionali basati sulla qualità di servizio aumentando l'efficienza di utilizzo delle risorse umane e materiali anche attraverso l'individuazione di centri di servizio per il supporto delle attività dei dipartimenti e delle strutture;
- Assestamento e affinamento della riorganizzazione con il potenziamento del presidio delle aree professionali più carenti;
- Potenziamento della formazione dei quadri intermedi e delle professionalità specifiche, oltre che del personale;
- Dimensionamento delle funzioni di organizzazione e sviluppo del personale con l'obiettivo di attivare percorsi interni di sviluppo professionale e qualificazione del personale.
- Riequilibrio interno del personale
- Supporto allo sviluppo di ruolo;
- Ripensamento e rideterminazione dei sistemi di valutazione e incentivazione

COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

- Potenziamento del dialogo diretto con il personale anche mediante l'organizzazione di incontri periodici;
- Azioni per il miglioramento del clima delle relazioni tra componenti contrattualizzate e non contrattualizzate dell'Ateneo;
- Analisi finalizzata alla revisione di eventuali situazioni di disparità retributiva;
- Sviluppo di attività nella direzione di una Amministrazione Unica, anche con specifico riferimento ai rapporti tra l'amministrazione generale e i dipartimenti.

CONTROLLO DI GESTIONE

- Attuazione della contabilità economica e del bilancio di esercizio economico patrimoniale;

- Razionalizzazione degli strumenti di pianificazione, controllo di gestione, gestione dati e statistiche, supporto al nucleo, presidio di qualità;
- Fondazioni e partecipate;
- Spending review.

Assistenza al rettore

- Potenziamento attività di ricerca internazionale e terza missione
- Sviluppo servizi agli studenti
- Potenziamento della sicurezza del campus
- Rapporti con il policlinico
- rapporti con la Corte dei Conti;
- rapporti con i ministeri competenti;
- supporto nella definizione del documento triennale di programmazione;
- supporto alla programmazione del personale non contrattualizzato;
- supporto alla gestione dei rapporti con gli organi accademici;
- supporto alla gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali;
- supporto alle relazioni con soggetti terzi;
- supporto tecnico per la definizione delle politiche di bilancio.

9 Allegato 3 – Scheda di valutazione personale tecnico amministrativo e bibliotecario

NOME E COGNOME DEL VALUTATO		OBIETTIVI DELLA STRUTTURA PREVISTI DAL PIANO PERFORMANCE	OBIETTIVO 1	OBIETTIVO 2	OBIETTIVO 3		
CATEGORIA							
DENOMINAZIONE DELLA STRUTTURA							
AMBITO PROFESSIONALE							
VALUTATORE							
AREE COMPORTAMENTALI							
AREA 1 - COMPETENZE RELAZIONALI E DI SERVIZIO							
COMPORTAMENTI ATTESI			VALUTAZIONE				
			Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
			0,2	0,4	0,6	0,8	1
Capacità di empatia con gli interlocutori.							
Mettere l'interlocutore in condizione di risolvere il problema.							
Selezionare le informazioni realmente necessarie e darle in modo esaustivo tenendo conto del tipo di interlocutore.							
Parlare, relazionarsi e scrivere in maniera gentile e professionale con espressioni comprensibili a tutti i destinatari							
Realizzare le prestazioni previste/assegnate con attenzione, precisione ed esattezza.							
AREA 2 - EFFICIENZA DELLA PRESTAZIONE							
COMPORTAMENTI ATTESI			VALUTAZIONE				
			Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
			0,2	0,4	0,6	0,8	1
Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo gli interlocutori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate legate a motivazione oggettive							
Programmare le proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali.							
Mantenere un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto.							
Portare a conclusione il compito assegnato e seguirne l'andamento fino alla fine per accertarsi dell'esito.							
Riconoscere e gestire eventuali errori come opportunità di crescita professionale essendo disponibili a cambiare le proprie modalità di lavoro.							
AREA 3 - CLIMA ORGANIZZATIVO							
COMPORTAMENTI ATTESI			VALUTAZIONE				
			Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
			0,2	0,4	0,6	0,8	1
Capacità di lavorare in gruppo.							
Disponibilità a risolvere problemi imprevisti con flessibilità							
Non vedere il proprio lavoro come separato da tutto il resto ma conoscere le attività che lo precedono/seguono riconoscendo le connessioni con le attività svolte dai colleghi							
Condividere le proprie conoscenze e competenze con i colleghi, mettendo a disposizione autonomamente le informazioni formali e informali utili alle attività							

10 Allegato 4 – Schede di valutazione quadri o posizione di responsabilità

Scheda obiettivi

NOME E COGNOME DEL VALUTATO		OBIETTIVI DELLA STRUTTURA PREVISTI DAL PIANO PERFORMANCE	OBIETTIVO 1	OBIETTIVO 2	OBIETTIVO 3
CATEGORIA					
DENOMINAZIONE DELLA STRUTTURA					
AMBITO PROFESSIONALE					
VALUTATORE					

AREE COMPORTAMENTALI						
AREA 1 - COMPETENZE RELAZIONALI E DI SERVIZIO						
COMPORTAMENTI ATTESI		VALUTAZIONE				
		Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
		0,2	0,4	0,6	0,8	1
Capacità di empatia con gli interlocutori.						
Mettere l'interlocutore in condizione di risolvere il problema.						
Selezionare le informazioni realmente necessarie e darle in modo esauritivo tenendo conto del tipo di interlocutore.						
Parlare, relazionarsi e scrivere in maniera gentile e professionale con espressioni comprensibili a tutti i destinatari.						
Realizzare le prestazioni previste/assegnate con attenzione, precisione ed esattezza.						
AREA 2 - EFFICIENZA DELLA PRE STAZIONE						
COMPORTAMENTI ATTESI		VALUTAZIONE				
		Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
		0,2	0,4	0,6	0,8	1
Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo gli interlocutori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate legate a motivazione oggettive.						
Programmare le proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali.						
Mantenere un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto.						
Portare a conclusione il compito assegnato e seguirne l'andamento fino alla fine per accertarsi dell'esito.						
Riconoscere e gestire eventuali errori come opportunità di crescita professionale essendo disponibili a cambiare le proprie modalità di lavoro.						
AREA 3 - CLIMA ORGANIZZATIVO						
COMPORTAMENTI ATTESI		VALUTAZIONE				
		Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
		0,2	0,4	0,6	0,8	1
Capacità di lavorare in gruppo.						
Disponibilità a risolvere problemi imprevisti con flessibilità.						
Non vedere il proprio lavoro come separato da tutto il resto ma conoscere le attività che lo precedono/seguono riconoscendo le connessioni con le attività svolte dai colleghi.						
Condividere le proprie conoscenze e competenze con i colleghi, mettendo a disposizione autonomamente le informazioni formali e informali utili alle attività.						

Scheda di valutazione della performance individuale				
Personale di categoria EP con incarico				
STRUTTURA:				
Data compilazione:	Nome, cognome:		Periodo di valutazione Dal Al	
Ambiti di valutazione	Valore complessivo max	Componenti specifiche	Valore max	Valutazione
Rendimento quantitativo e qualitativo	35	Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità. (es. Accettazione delle novità sul lavoro, quali metodi procedure, ambiente ecc..).	10	
		Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale; assunzione di compiti di responsabilità)	10	
		Attenzione dimostrata al risultato Qualità, dei risultati ottenuti	15	
Competenza professionale e capacità tecnica	25	Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione e complessità Conoscenze professionali (conoscenze teoriche delle procedure ecc.). Capacità di diversificare e sviluppare le competenze	15	
		Capacità professionali e tecniche (conoscenze teorico-pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto ..)	10	
Integrazione personale nell'organizzazione	20	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	10	
		Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	10	
Capacità organizzative e gestionali	20	Capacità dimostrata nell'organizzare e/o coordinare il lavoro di unità semplici. Programmazione delle attività Capacità di gestione delle risorse	10	
		Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza	10	