

# **PIANO INTEGRATO**

**Università degli Studi di Roma**

**“Tor Vergata”**

**2016 – 2018**

**Aggiornamento**

**2018**



## Sommario

1.	Premessa .....	5
2.	Inquadramento strategico dell'Ateneo .....	9
2.1.	Identità .....	9
2.2.	Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell'Ateneo .....	13
2.2.1.	Vision e mission dell'Ateneo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.....	19
2.2.2.	Vision.....	19
2.2.3.	Mission.....	20
2.3.	Il modello PDCA .....	20
2.4.	Il contesto di riferimento.....	21
2.4.1.	Contesto esterno.....	22
2.4.1.1.	Le opportunità.....	22
2.4.1.2.	Le Minacce .....	22
2.4.2.	Contesto interno.....	23
2.4.2.1.	I punti di forza.....	23
2.4.2.2.	I punti di debolezza.....	25
2.5.	Le linee della programmazione triennale del MIUR .....	27
2.6.	Linee di sviluppo dell'Ateneo per il Piano Integrato.....	29
2.6.1.	Le principali aree del piano e gli obiettivi strategici .....	31
2.6.2.	Indicatori Strategici e indicatori di impatto .....	36
2.6.3.	Indice strategico di sostenibilità .....	37
2.6.4.	Indice strategico.....	38
3.	La performance organizzativa .....	39
3.1.	La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo .....	42
3.2.	Processo di definizione degli obiettivi.....	42
3.2.1	Sintesi degli Obiettivi operativi .....	45
3.3	Obiettivi Trasversali .....	45
3.4	Elaborazione relazione sulla performance .....	46
3.5	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili.....	46
3.5	Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio .....	49
4	Analisi delle aree di rischio .....	50
5	Comunicazione e trasparenza .....	51
6	La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	58
6.1	La valutazione del Direttore Generale .....	58
6.2	Sistema di Valutazione Dirigenti.....	59

6.2.1	Finalità del sistema di misurazione e valutazione .....	60
6.2.2	A chi è rivolto .....	60
6.2.3	L'oggetto di valutazione .....	61
6.2.4	Metodologia e scheda di valutazione.....	61
6.2.5	Fasi del processo .....	62
6.2.6	Soggetti e responsabilità .....	65
6.3	Sistema di Valutazione dei quadri intermedi .....	67
6.3.1	Valutatori .....	67
6.3.2	Attribuzione degli obiettivi e procedura di valutazione: criteri e definizione delle competenze .....	68
6.4	Sistema di Valutazione Personale TAB .....	70
6.4.1	Comportamenti gestionali.....	70
6.4.2	Obiettivi assegnati.....	71
6.4.3	Alcuni elementi distintivi del nuovo sistema.....	71
6.4.4	Tempistica del processo.....	72
7	Allegato 1a - obiettivi dirigenziali 2018 .....	73
8	Allegato 1b - obiettivi derivati dal piano strategico .....	81
9	Allegato 1c - obiettivi strutture dipartimentali .....	91
10	Allegato 1d – Risorse associate agli obiettivi.....	93
11	Allegato 2 – Linee di indirizzo del Direttore Generale .....	96
12	Allegato 3 – Scheda di valutazione personale tecnico amministrativo e bibliotecario ..	98
13	Allegato 4 – Schede di valutazione quadri o posizione di responsabilità.....	100
14	Allegato 5 – Indagine di clima 2017.....	102

## 1. Premessa

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

Il Piano è stato redatto cogliendo l'invito dell'Anvur, contenuto nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" (maggio 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 affinando 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 nella prima parte dell'anno riflette 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 porta a definire prima della pausa estiva i principali obiettivi coerentemente con il Piano Strategico, allo scopo di orientare per tempo l'intera organizzazione ed avere i necessari riferimenti per la pianificazione di bilancio e la formulazione degli obiettivi. Gli obiettivi sono integrati con quelli definiti dal MIUR nell'ambito della programmazione triennale: in questo caso le tempistiche di integrazione con la pianificazione di ateneo

e l'eventuale necessaria riprogrammazione dipendono da quelle del Ministero. Contemporaneamente alla definizione della pianificazione strategica e degli obiettivi la Direzione Generale avvia 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.

Tutte le attività inerenti l'elaborazione del presente Piano Integrato richiedono il rispetto di adempimenti e scadenze. Il diagramma in figura propone l'intero Ciclo della Performance, indicando in azzurro le attività chiave in riferimento alla redazione del Piano Integrato per l'anno successivo. In blu, invece, le attività legate alla chiusura del ciclo della performance dell'anno precedente. Infine, in giallo quelle relative a documenti correlati al Piano.

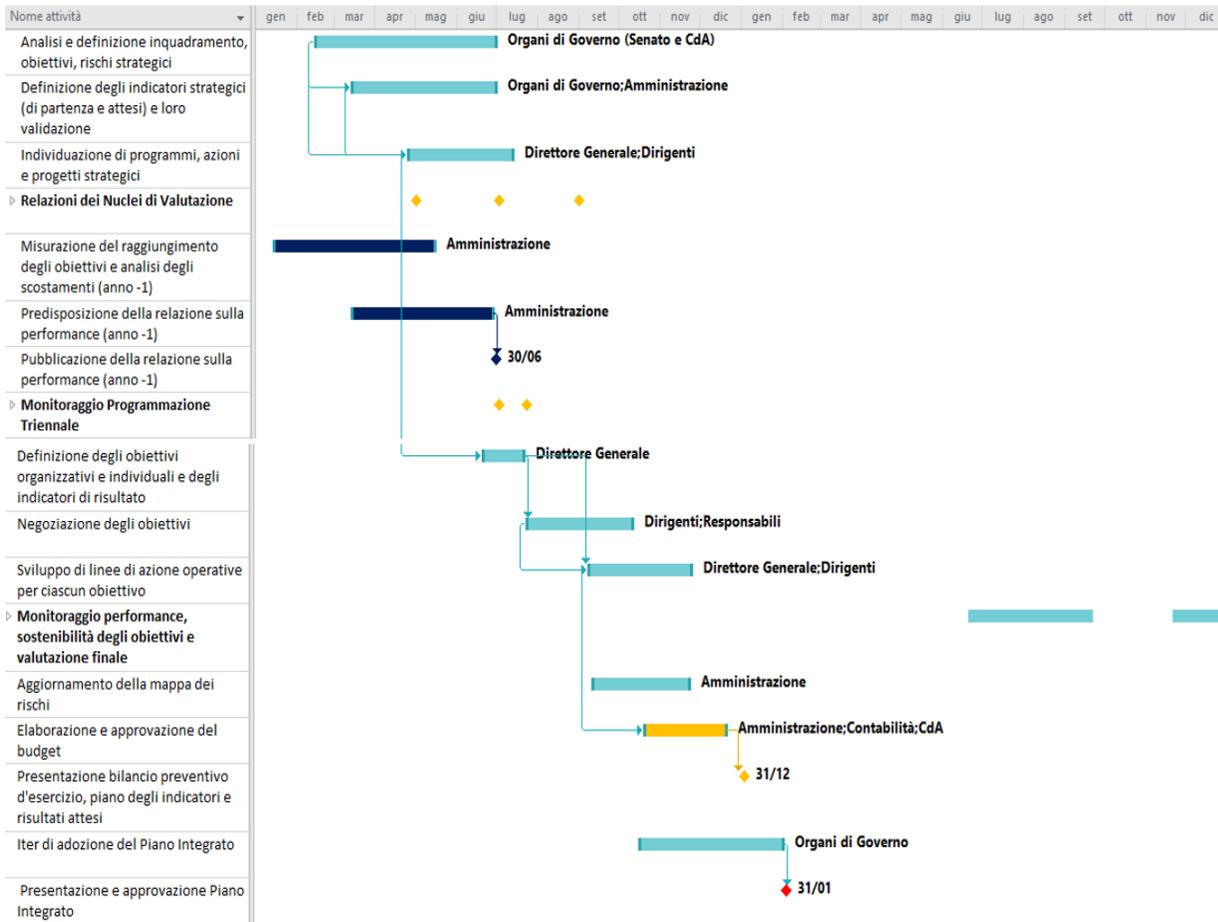


Figura 1.1

Il punto di partenza per la definizione del Piano Integrato è la definizione dell'inquadramento strategico dell'Ateneo e degli obiettivi strategici (per le aree di didattica, ricerca e terza missione). Normalmente questa attività viene effettuata ogni tre anni, mentre alla scadenza annuale può essere demandata una verifica generale degli stessi ed eventuale revisione. Contestualmente si definiscono anche gli indicatori (o KPI) necessari a misurare gli obiettivi e in fase successiva una validazione degli stessi, a cura anche degli Organi di Governo e dell'OIV.

Nello stesso periodo si individuano e revisionano anche i programmi e i progetti strategici in essere e a venire. Sulla base di questi, poi, vengono definiti e assegnati in logica gerarchica gli obiettivi operativi (sia organizzativi che individuali) a Direttore Generale, dirigenti e livelli successivi, e data evidenza degli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni. Questa fase di definizione di dettaglio delle azioni è a cavallo tra la determinazione degli obiettivi strategici ed operativi; le azioni e i programmi più di dettaglio sono riportate nella parte di Performance organizzativa al fine di delimitare in modo più chiaro l'ambito del Direttore Generale. Una volta definite le azioni, siano esse derivanti dal basso (aree contributrici) o dall'alto (Organi di Governo), si passa ad una fase di negoziazione degli obiettivi alla quale poi si dà

seguito con lo sviluppo di linee di azione per ciascun obiettivo operativo. Il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle attività, ed eventuale revisione degli obiettivi, avviene in modo diffuso durante l'anno; tuttavia si possono identificare almeno due momenti in cui il processo viene formalizzato: tipicamente a metà e fine anno. Conseguentemente alla definizione delle attività operative inizia una fase di coordinamento con l'area contabile per verificare la loro sostenibilità da un lato e elaborare un bilancio previsionale quanto più vicino alla realtà dall'altro. Il processo termina con la presentazione del bilancio, degli indicatori e dei risultati attesi il 31 dicembre.

Gli Organi di Governo vengono coinvolti nelle diverse fasi che portano alla realizzazione del Piano Integrato, ma negli ultimi mesi dell'anno il loro ruolo si intensifica. Il 31 gennaio è la data termine per la presentazione del Piano Integrato all'ANVUR (performance) e all'ANAC (anticorruzione e trasparenza).

Come mostra la Fig. 1.1, tre cicli della performance di anni diversi coesistono tra loro (ad esempio, le attività in blu si riferiscono al ciclo dell'anno precedente, mentre il "monitoraggio performance, sostenibilità degli obiettivi e valutazione finale" verrà eseguito nell'anno a seguire quando il piano proposto sarà implementato). Per avere una visione d'insieme si riporta la figura sottostante.

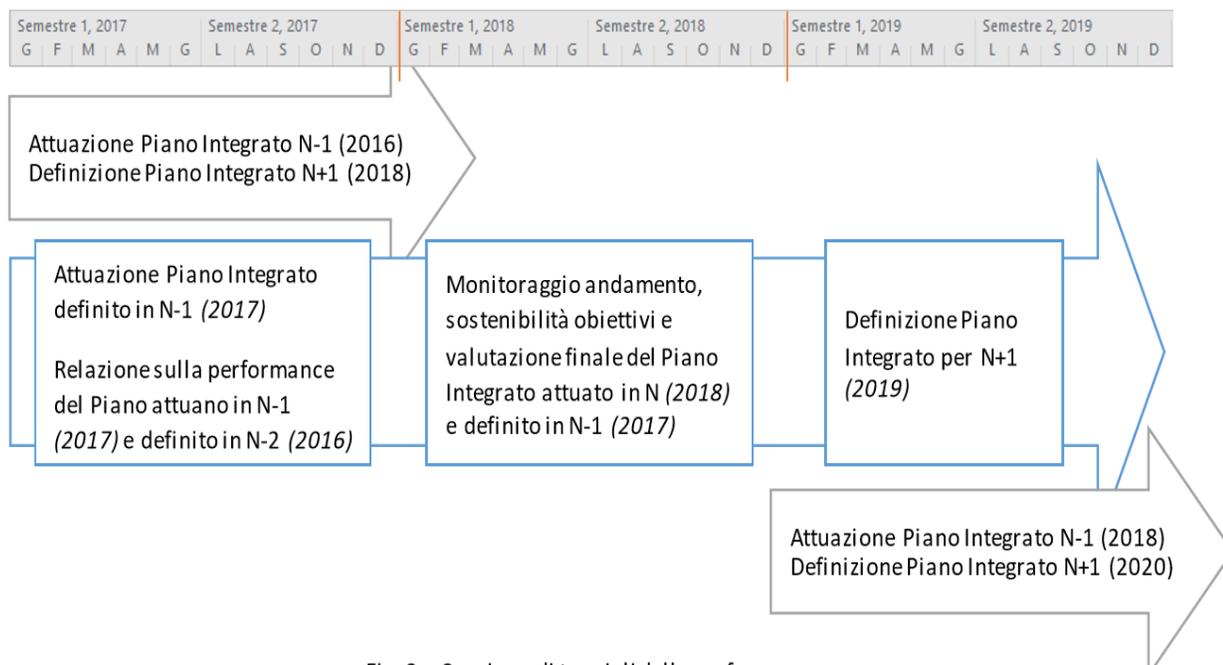


Figura 1.2 – Rappresentazione della gestione temporale dei tre cicli della Performance

## 2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

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

### 2.1. Identità

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è stata istituita nel 1982 sul modello di campus universitario e sviluppa su un'area di circa 600 ettari sei macroaree: Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze M.F.N. L'Ateneo eroga un ampio ventaglio di Corsi di laurea pari a 108 per l'a.a. 2017/2018 di cui 15 in lingua inglese, 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 1.322 Docenti e 957 unità di Personale tecnico-amministrativo di ruolo, l'Università fornisce i propri servizi a circa 36.000 Studenti. Nello scorso anno sono state assegnate borse e premi di studio per un valore superiore al milione di euro, cui sono da aggiungere le borse Erasmus, le borse VIU (Venice International University), le borse relative al network YERUN (Young European Research Universities Network). Nell'anno accademico 2016/2017 gli studenti in mobilità outgoing sono stati 498 e 435 in mobilità incoming. 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. In ambito nazionale l'Ateneo si pone nel quadrante in alto a destra nel grafico che tiene conto della Quota Premiale (%) e studenti regolari (%), confrontata con Atenei di analoghe dimensioni.

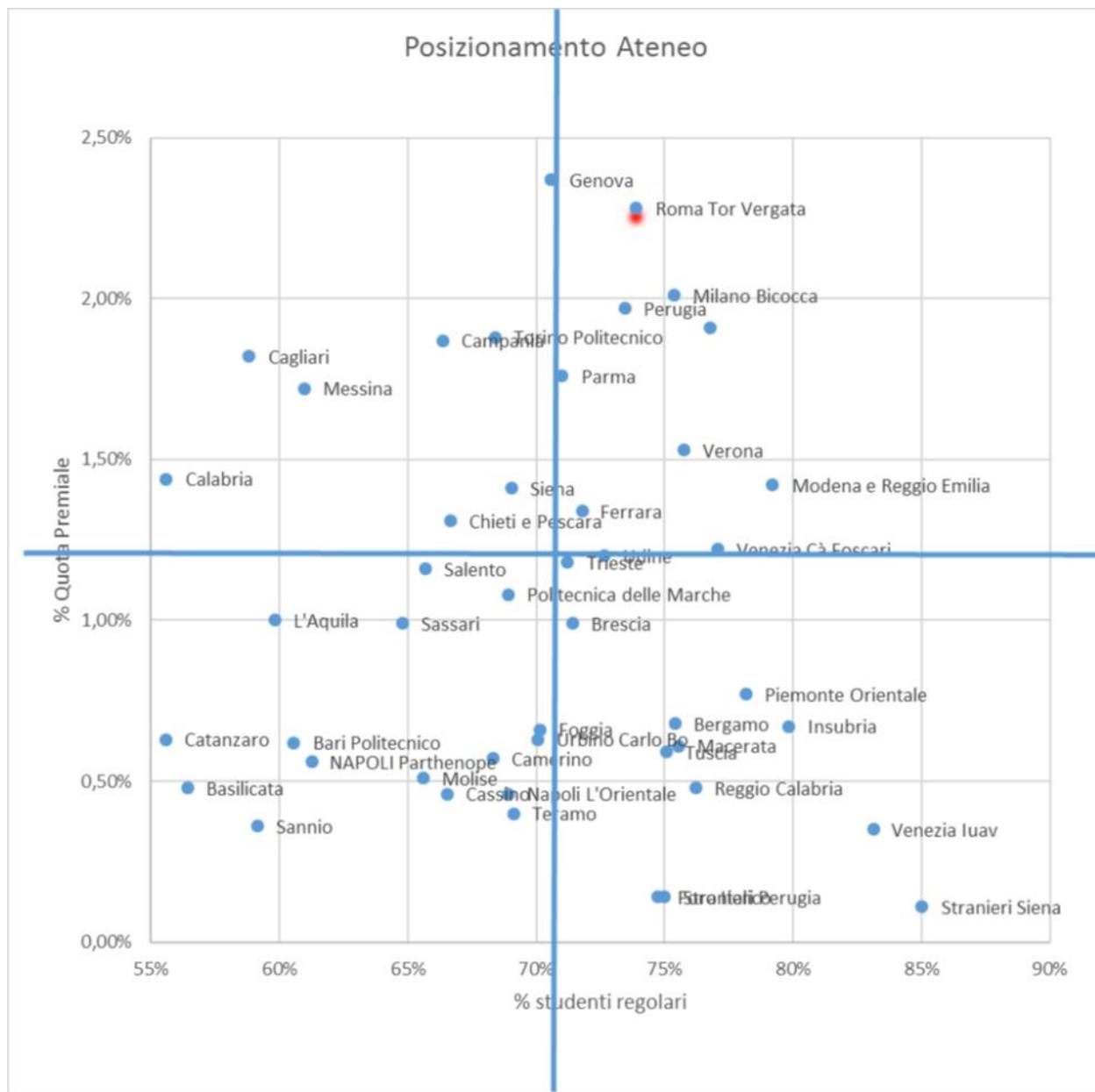


Figura 2.1

Particolarmente qualificata, e crescente nel tempo, è anche la dimensione internazionale dell'Ateneo, nelle classifiche di maggior prestigio a livello mondiale guadagniamo posizioni importanti; nelle stesse classifiche l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" figura prevalentemente nella "Top Ten" in ambito nazionale, se confrontata con le altre Università italiane.

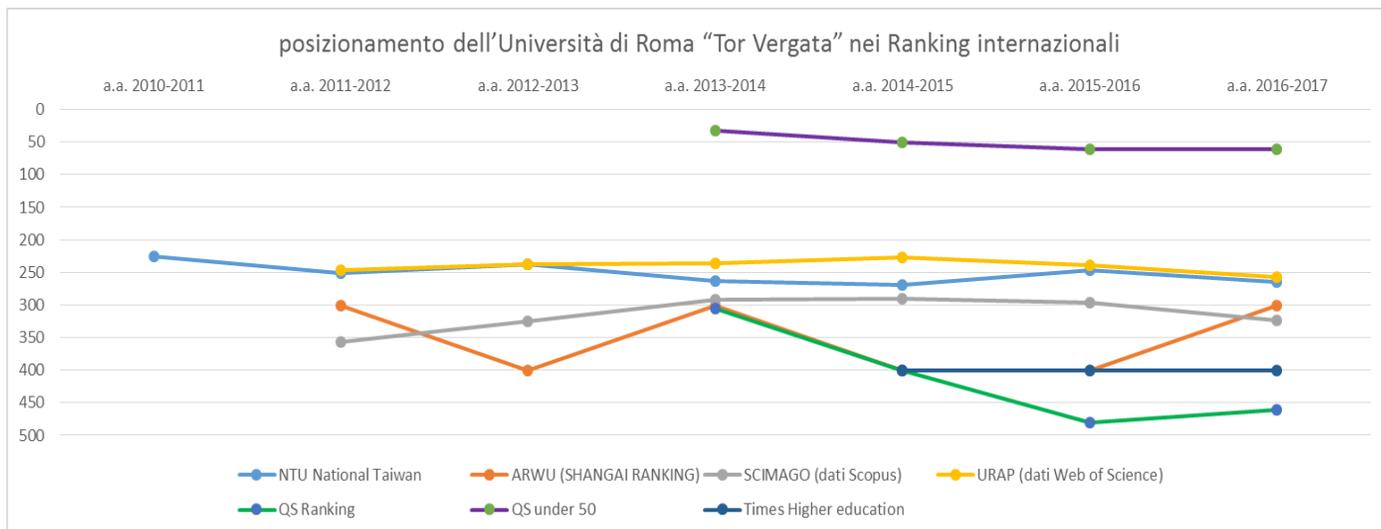


Figura 2.2 - Rappresentazione del posizionamento dell'Università di Roma "Tor Vergata" nei Ranking internazionali. NB: la scala nell'asse delle Y è stata invertita in quanto più la posizione del ranking è prossima a 1, migliore è la performance dell'Ateneo.

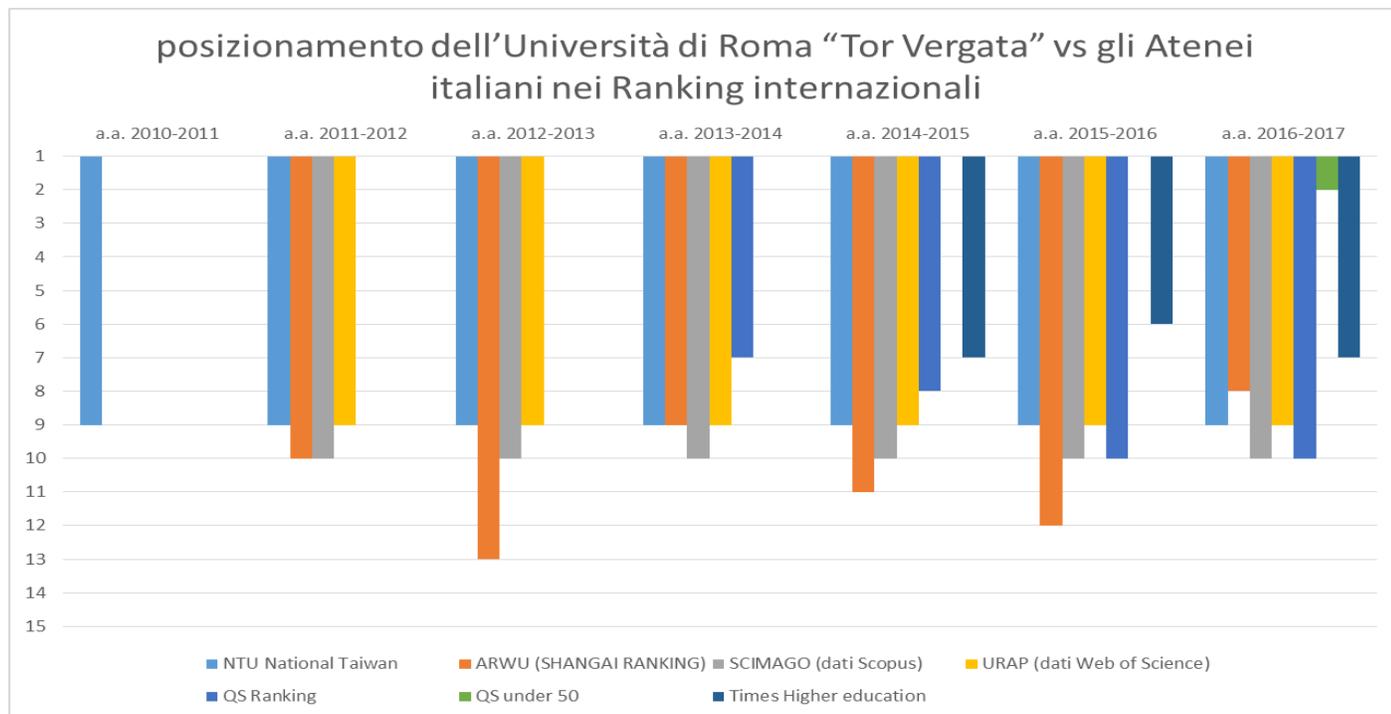


Figura 2.3 - Posizionamento dell'Università di Roma "Tor Vergata" nei Ranking internazionali in rapporto alle università italiane. NB: la scala nell'asse delle Y è stata invertita in quanto più la posizione del ranking è prossima a 1, migliore è la performance dell'Ateneo.

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 47 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. si posiziona nel *ranking THE-Times Higher Education* nel range 201-250 delle top università in Europa, ed è uno dei dieci atenei italiani presenti nel top delle 200 Università Under 50, classificandosi al 92° posto;
4. è uno degli Atenei Italiani, in base al ranking dell'Unione Europea, l'U-Multirank 2017, che ottiene le migliori performance per la dimensione Teaching and Learning;
5. è stato classificato al primo posto su base nazionale per i dipartimenti di Grande Dimensione relativamente ai Dipartimenti di Matematica ed Economia e Finanza nella valutazione VQR-ANVUR relativa al periodo 2011-2014. Nell'ambito della stessa valutazione ottengono performance eccellenti anche i dipartimenti di Ingegneria dell'Impresa "Mario Lucertini" (terza posizione tra i dipartimenti di piccola dimensione), di Scienze e Tecnologie Chimiche (quarta posizione tra i dipartimenti di media dimensione), e di Fisica (quinta posizione tra i dipartimenti di media dimensione);
6. nel 2016 la rete di VIU, di cui il nostro Ateneo è parte, la quale conta 18 membri tra università europee, nordamericane e asiatiche, rappresenta 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'Università 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 la **University Report Jobpricing 2017**, 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 30.897 euro, il 2,6% in più della media italiana;
9. è inoltre tra le prime dieci università italiane (nona posizione) nella classifica generale che comprende gli Atenei pubblici e privati per l'*University Payback Index*, il quale indica 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 dai 12 ai 20 anni per recuperare tale investimento. In particolare, ai laureati di Tor Vergata occorrono 13,5 anni per rientrare nell'investimento;
10. si è posizionato al 150° posto (migliorando il posizionamento di 136 posizioni rispetto al 286° posto dell'anno precedente) nella classifica 2017, 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, 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.

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 periodici con i Direttori di Dipartimento, il Rettore e il Direttore Generale;
- incontri mensili con i Delegati e i Prorettori, il Rettore e il Direttore Generale;

- sedute mensili di CdA e Senato Accademico;
- incontri almeno quindicinali con Dirigenti e Direttore Generale per allineamento di attività e programmi;
- incontri con le parti sociali e sindacali;
- incontri annuali tra il personale e il Direttore Generale;
- incontri periodici tra i rappresentanti degli studenti e il Direttore Generale.

**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 raggruppati in 6 macroaree/facoltà sono:**

MACROAREA/FACOLTA'	DIPARTIMENTO
GIURISPRUDENZA	DPRIV (DIRITTO PRIVATO)
	DPUB (DIRITTO PUBBLICO)
ECONOMIA	MD (MANAGEMENT E DIRITTO)
	DEF (ECONOMIA E FINANZE)
MEDICINA	BP (BIOMEDICINA E PROTEZIONE)
	MS (MEDICINA DEI SISTEMI)
	MSC (MEDICINA SPERIMENTALE E CHIRURGIA)
	SCMT (SCIENZE CLINICHE E MEDICINA TRASLAZIONALE)
INGEGNERIA	ICI (INGEGNERIA CIVILE E INFORMATICA)
	IE (INGEGNERIA ELETTRONICA)
	II (INGEGNERIA IMPRESA)
	IIN (INGEGNERIA INDUSTRIALE)
LETTERE E FILOSOFIA	ALEF (STUDI LETTERARI FILOSOFICI E STORIA DELL'ARTE)
	SSFBC (STORIA PATRIMONIO CULTURALE FORMAZIONE E SOCIETA')
SCIENZE MATEMATICHE FISICHE E NATURALI	B (BIOLOGIA)
	F (FISICA)
	M (MATEMATICA)
	STC (SCIENZE E TECNOLOGIE CHIMICHE)

Di seguito si riportano alcune informazioni relative al dimensionamento delle strutture decentrate e alle risorse economiche a loro disposizione:

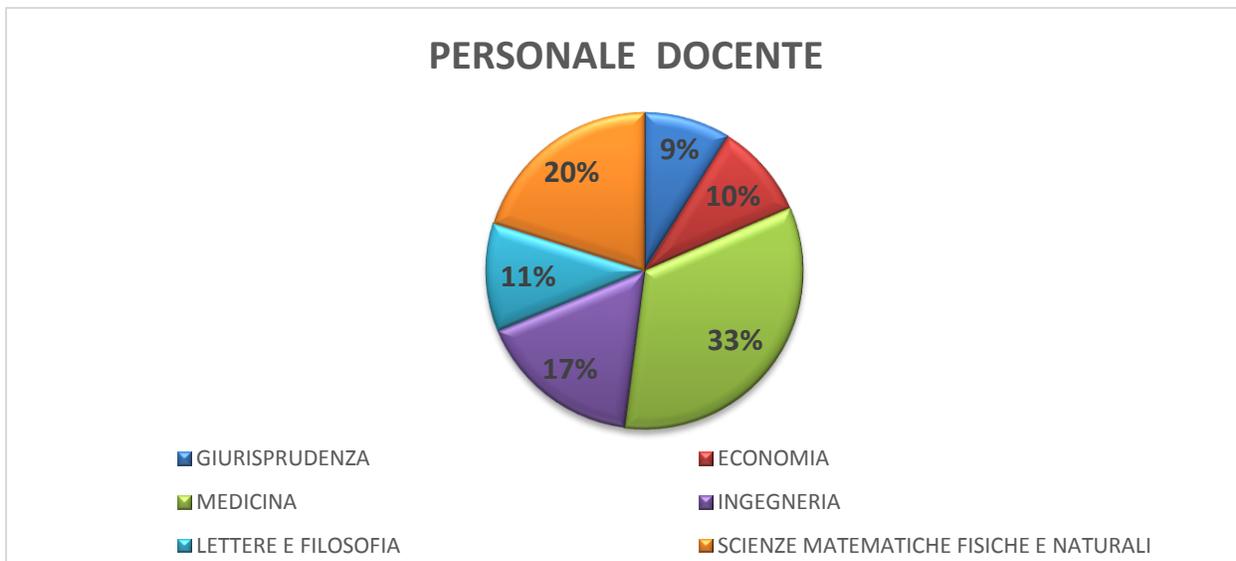


Figura 2.4 – Percentuale di docenti distribuiti sulle differenti Macroaree

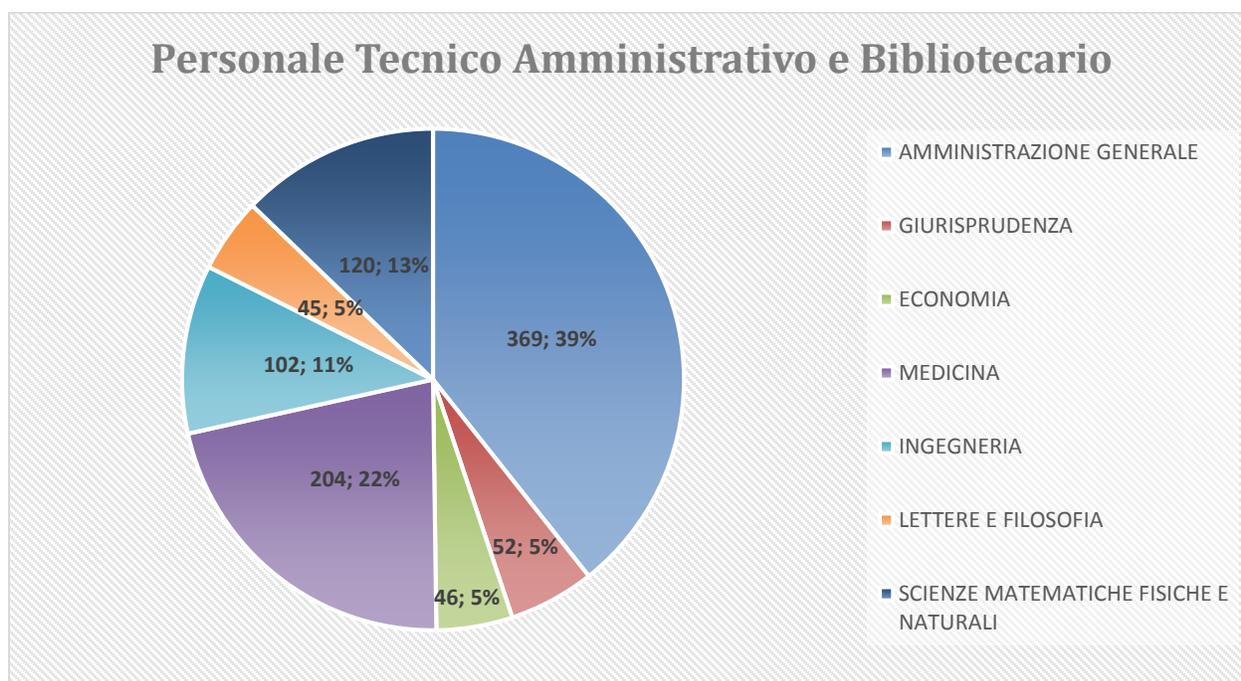


Figura 2.5 – Percentuale del personale TAB distribuiti sulle differenti Macroaree e Amministrazione Generale

## ISCRITTI AI CORSI DI LAUREA 16/17

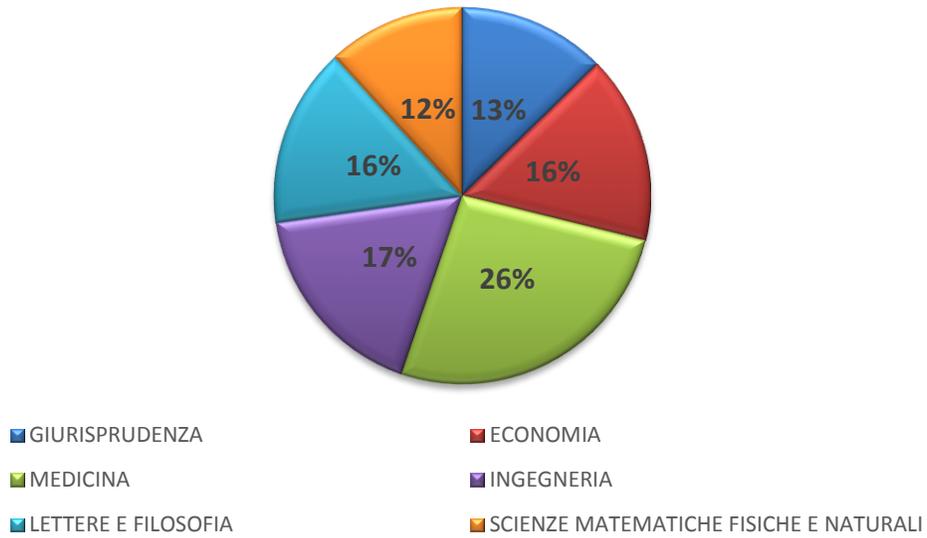


Figura 2.6 – Percentuale del personale TAB distribuiti sulle differenti Macroaree

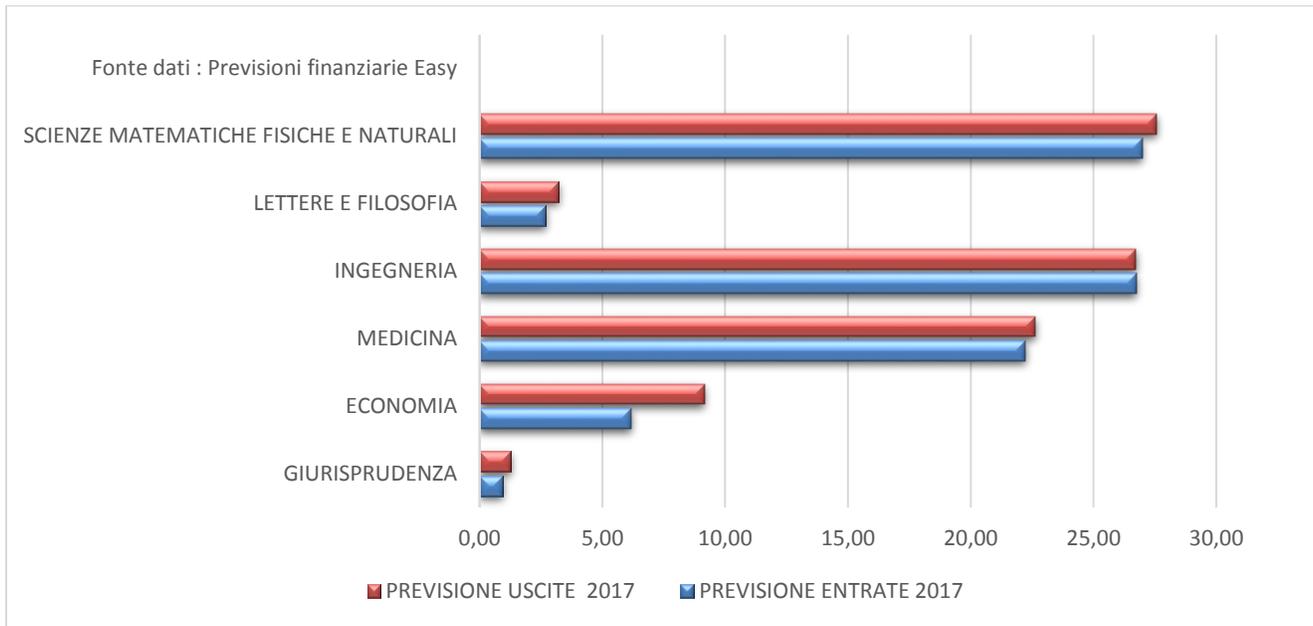


Figura 2.7 – Previsionale entrate/uscite per macroarea (dati in milioni di euro)

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

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

Inoltre il 3 febbraio del 2016, su iniziativa dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e della Fondazione Unipolis, è nata **L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)**, con l'obiettivo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'**Agenda globale** e degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (Sustainable Development Goals - SDGs nell' acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030.

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. 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 *visione* e di una *missione* 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 modello PDCA

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

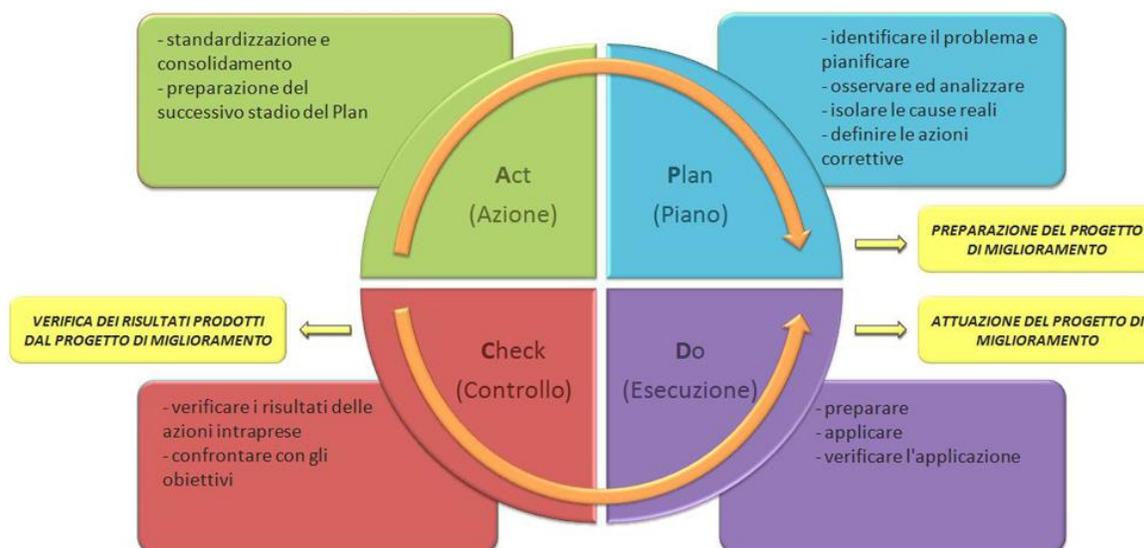
**P = PLAN = pianificare** prima di iniziare => **DIRE CIO' CHE SI FA**

**D = DO = fare** ciò che si è deciso => **FARE CIO' CHE SI E' DETTO**

**C = CHECK = misurare** i risultati => **REGISTRARE CIO' CHE SI E' FATTO**

**A = ACT = standardizzare** il miglioramento ottenuto applicandolo in via definitiva

Dal punto di vista grafico il P.D.C.A. è rappresentato mediante un cerchio in movimento chiamato **ruota di Deming**. Il movimento sta a significare la dinamicità e la continuità del processo di applicazione.



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

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

#### 2.4. 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 ai documenti relativi all'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento), e alla 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 trade-off).

## 2.4.1. Contesto esterno

### 2.4.1.1. 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.

### 2.4.1.2. Le Minacce

- La riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche 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 minacciano 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, minacciano di compromettere gravemente la competitività e l'attrattiva anche internazionale delle università.
- Le connessioni logistiche ancora troppo limitate tra il centro di Roma e il campus.
- La mancanza di finanziamenti dedicati al completamento delle principali infrastrutture di servizio.

#### 2.4.2. Contesto interno

##### 2.4.2.1. I punti di forza

- La buona attrattiva 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 e di alcuni corsi di studio.
- 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 oltre ad alcuni lasciti di particolare entità quali i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli.
- Graduale rafforzamento e consolidamento della situazione patrimoniale e finanziaria.
- Ingresso del nostro ateneo nel network VIU (Venice International University): 8 nostri docenti hanno impartito corsi; 20 nostri studenti hanno trascorso il semestre di scambio presso VIU; creazione di una joint summer school su Critical Infrastructure).
- Ingresso del nostro ateneo nel network Yerun (Young European Research Universities): 2 accordi di dual degree con la Konstanz University (GER).
- Forte rafforzamento delle relazioni internazionali e partnership con la Cina (Dual Degree, Scambio studenti e docenti, accordi di ricerca, Memorandum of Understanding per la creazione del Centro Sino-Europeo).

#### 2.4.2.2. 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, ritardi, numero di appelli, organizzazione) e la conseguente necessità di accelerare il trend di crescita del numero di studenti attivi rispetto agli altri atenei.
- 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 carenza di competenze di natura tecnico-amministrativa in linea con i processi di riorganizzazione attivati dalla Legge 240/2010, connesso ai vincoli relativi al reclutamento (norme pubblicistiche e contenimento della spesa).
- La necessità di conseguire una maggiore efficienza delle spese, in una logica di "spending review".

<b>ANALISI INTERNA</b>	<b>Punti di Forza</b>	<b>Punti di Debolezza</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buona attrattività dell'offerta formativa</li> <li>• Numerosi corsi di studio interdisciplinari.</li> <li>• Consolidata offerta formativa specializzata e-learning</li> <li>• Buoni esiti occupazionali dei propri laureati.</li> <li>• Numero dei corsi di studio offerti interamente in lingua straniera.</li> <li>• Significativo numero di accordi di scambio uscita/entrata di studenti con "top 500 University".</li> <li>• Internazionalizzazione dei dottorati di ricerca.</li> <li>• Eccellenza scientifica a livello nazionale ed internazionale nella ricerca.</li> <li>• Numero di collaborazioni internazionali di ricerca con "top 500 University".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Limitato monitoraggio in itinere delle carriere degli studenti che non coglie alcune criticità relative alla regolarità degli studi (abbandoni e ritardi).</li> <li>• La modesta presenza di ricercatori e di professori stranieri, e le difficoltà nel reclutamento internazionale di nuovi ricercatori e professori.</li> <li>• La necessità di un sistema informativo adeguato alle esigenze di una moderna amministrazione, con conseguente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio immobiliare unico e importante, come ad esempio i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli.</li> <li>• Ingresso del nostro ateneo nel network VIU (Venice International University): 8 nostri docenti hanno impartito corsi; 20 nostri studenti hanno trascorso il semestre di scambio presso VIU; creazione di una joint summer school su Critical Infrastructure)</li> <li>• Ingresso del nostro ateneo nel network Yerun (Young European Research Universities): 2 accordi di dual degree con la Konstanz Univesity (GER)</li> <li>• Forte rafforzamento delle relazioni internazionali e partnership con la Cina (Dual Degree, Scambio studenti e docenti, accordi di ricerca, Memorandum of Understanding per la creazione del Centro Sino-Europeo)</li> </ul>	<p>ampliamento dell'uso di strumenti informatici di pianificazione e controllo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La necessità di potenziare ulteriormente la dematerializzazione dei servizi.</li> <li>• La necessità di semplificare maggiormente i processi amministrativi, alleggerendone il peso burocratico.</li> <li>• La carenza di competenze di natura tecnico-amministrativa in linea con i processi di riorganizzazione attivati dalla Legge 240/2010, connesso ai vincoli relativi al reclutamento (norme pubblicistiche e contenimento della spesa).</li> <li>• La necessità di conseguire una maggiore efficienza delle spese, in una logica di "spending review".</li> </ul>
<b>ANALISI ESTERNA</b>	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondi competitivi europei per la ricerca (Programma Horizon 2020)</li> <li>• Integrazione della formazione universitaria europea e internazionale</li> <li>• Collaborazioni con università e istituzioni di ricerca internazionali</li> <li>• Possibilità di stabilire accordi e convenzioni nel campo della formazione e del trasferimento tecnologico con enti, organismi e associazioni culturali, istituzioni, pubbliche e private, un tessuto imprenditoriale, industriale e di start-up (come ad esempio il Polo Tecnologico Tiburtino).</li> <li>• Il favorevole posizionamento geografico e di promozione del territorio urbano in ottica turistica e di servizi alla città.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche nazionali di contenimento della spesa definite a livello nazionale.</li> <li>• 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.</li> <li>• Complessità delle procedure e l'eccessiva burocratizzazione, generata da regole e normative non sempre adeguate alle specificità del sistema universitario e della ricerca.</li> </ul>

Dall'analisi della Matrice SWOT, si determinano le strategie di Ateneo al fine di neutralizzare le possibili minacce e sfruttare le opportunità del contesto esterno, sfruttando i punti di forza già rilevati e migliorando i punti di debolezza.

A tale scopo per ogni area strategica individuata, sono assegnati gli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi operativi, di struttura ed individuali definite nel Piano della Performance del Piano Integrato.

## 2.5. 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:	MIN 20%	MIN 22%	MIN 24%
<input type="checkbox"/> risultati della ricerca	≥60%	≥ 60%	≥ 60%
<input type="checkbox"/> valutazione delle politiche di reclutamento	≥20%	≥ 20%	≥ 20%
<input type="checkbox"/> valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei	≤ 20%*	≤ 20%	≤ 20%
QUOTA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	≅ 1% (€ 56,5 milioni)	≅ 1% (almeno € 50 milioni)	≅ 1% (almeno € 50 milioni)
QUOTA INTERVENTI SPECIFICI			
<input type="checkbox"/> Interventi perequativi	Max 12%	Max 12%	Max 12%
<input type="checkbox"/> 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.

## 2.6. Linee di sviluppo dell'Ateneo per il Piano Integrato

Per orientare le linee di sviluppo dell'Ateneo entro il Piano Integrato, 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 2018 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 degli organi di governo e della macchina organizzativa è quindi molto rilevante e caratterizzato da un dispendio di risorse per la continua ridefinizione della pianificazione collegata all'entità di tali risorse.

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

- la relazione annuale del Nucleo di valutazione, che evidenzia elementi critici e linee di lavoro;

- il Documento sul Sistema di Assicurazione e Gestione della Qualità;
- il Documento sulle Politiche di Ateneo e Programmazione;
- la 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'intero 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.

#### 2.6.1. Le principali aree del piano e gli obiettivi strategici

Il piano strategico ha definito la Sostenibilità quale Vision istituzionale di Ateneo. Al fine di inserire 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 2.8

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, come ad esempio l'obiettivo strategico D.4 - "Potenziare i servizi a supporto degli studenti", il quale 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>
<b>Ricerca</b>	24%	<b>R.1</b> Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65%
		<b>R.2</b> Internazionalizzare la ricerca	35%
<b>Didattica</b>	40%	<b>D.1</b> Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	30%
		<b>D.2</b> Favorire i processi di apprendimento	30%
		<b>D.3</b> Internazionalizzare la didattica	30%
		<b>D.4</b> Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti	10%

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

### 2.6.2. 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. 2.9

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

### 2.6.3. Indice strategico 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 sia in funzione dei valori assunti dagli indicatori di impatto assegnati alle cinque finalità strategiche di area, che del valore assunto rispetto al target.

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

Come output è stato pensato un semaforo, nel quale il verde indica un miglioramento dell'indicatore, il giallo che la situazione è rimasta invariata, il rosso un peggioramento.

## *Semaforo raggiungimento obiettivi*

A titolo esemplificativo

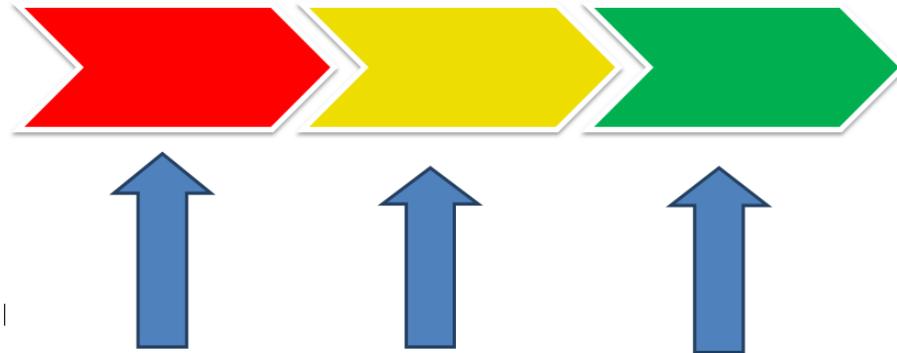


Figura 2.10

### 2.6.4. 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.

Attraverso l'utilizzo di tale strumento di valutazione individuale si vuole esplicitare, seguendo i principi di trasparenza del Ciclo della Performance e di coinvolgimento delle modalità di misurazione delle prestazioni, il collegamento tra le azioni individuali con 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 2017, i cui risultati vengono di seguito esposti, è stata utilizzata anche per la definizione degli obiettivi.

I dettagli della metodologia adottata per l'indagine sono riportati in appendice.

Il tasso di partecipazione è stato pari al 64,6%, mentre i questionari considerati validi ai fini dell'indagine sono stati pari al 59,1%.

La qualità della vita lavorativa nell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" sembra essere mediamente positiva per quanto riguarda le dimensioni molto vicine all'individuo (il proprio lavoro, il superiore e i colleghi), mentre le dinamiche che interessano il funzionamento della struttura di afferenza e l'organizzazione dell'Ateneo sono percepite in maniera prevalentemente negativa. Nei Dipartimenti i rapporti con i responsabili sono mediamente più negativi rispetto all'Amministrazione generale e alle Presidenze; le dimensioni riconducibili all'organizzazione dell'Ateneo sono mediamente più negative nell'Amministrazione Generale e nelle Presidenze rispetto ai Dipartimenti.

Le dimensioni che registrano i punteggi medi più positivi sono le relazioni con i responsabili e l'autonomia lavorativa: complessivamente le persone si sentono abbastanza soddisfatte del loro lavoro, anche se pensano di essere circondate da colleghi demotivati e insoddisfatti.

Le dimensioni che registrano punteggi medi negativi sono legati alla percezione di imparzialità e correttezza organizzativa e alla scarse possibilità di arricchire la propria professionalità nell'Ateneo.

DIMENSIONI PERCEPITE NEGATIVAMENTE	M	DIMENSIONI PERCEPITE POSITIVAMENTE	M
ATENEO - Giustizia organizzativa	27,7	RESPONSABILI - Relazioni con i responsabili	67,7
ATENEO - Valorizzazione professionale	29,9	LAVORO - Autonomia	66,6
ATENEO - Comprensibilità dell'organizzazione	36,4	ATENEO - Membership	65,1
ATENEO - Comunicazione organizzativa	36,6	LAVORO - Esiti del lavoro	63,2
COLLEGHI - Percezione dei colleghi	37,5	COLLEGHI - Buone relazioni	62,6
ATENEO - Gestione del cambiamento	37,9	COLLEGHI - Groupship	61,6
ATENEO - Regole e valori	38,0	COLLEGHI - Collaborazione fra colleghi	61,4
STRUTTURA - Rapporti altre strutture	41,2	LAVORO - Dinamiche di ruolo	60,1
LAVORO - Sviluppo delle potenzialità	42,3	STRUTTURA - Chiarezza organizzativa	59,3
STRUTTURA - Pianificazione delle attività	43,1	RESPONSABILI - Stile manageriale	57,1
STRUTTURA - Equità organizzativa	44,1	INTERPROFESS. - Rapporti personale DR-TAB	57,1
STRUTTURA - Circolazione delle informazioni	47,4	LAVORO - Contenuti del lavoro	56,6

*I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti tutti gli ambiti indagati.*

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, e 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 i cui risultati sono riportati in appendice 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.

A seguito degli esiti dell'indagine di clima gli interventi 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 nel proprie linee di azione. L’Adesione nel 2016 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.

Inoltre, è in fase di predisposizione, a partire dall’esercizio 2017, il Rapporto di Sostenibilità di ateneo, utilizzando come standard di riferimento i nuovi GRI Standards (core option) sviluppati nell’ambito della Global Reporting Initiative (GRI) dagli esperti del Global Sustainability Standards Board e ufficialmente lanciati il 19 ottobre 2016. Si sta valutando l’opportunità di connotare il Rapporto di Sostenibilità 2017 come “Dichiarazione individuale di carattere non finanziario” ai sensi dell’art. 7 del D.Lgs 254 del 30 dicembre 2016.

### 3.2. Processo di definizione degli obiettivi

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

1. Analisi di contesto
2. Piano strategico integrato con programmazione triennale
3. Linee di indirizzo per il Direttore Generale

4. Linee di indirizzo di Delegati e Prorettori
5. Obiettivi dei 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 e Bibliotecario
12. Monitoraggio obiettivi dirigenti, Piano Integrato 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 e 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'Università nel 2016 ha avviato un "Data Warehouse" di Ateneo, in grado di mostrare, misurare, confrontare (benchmarking) e prevedere l'andamento delle variabili degli indicatori legati 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 1a sono riportati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti per l'anno 2018, mentre in appendice 1b sono riportati gli obiettivi derivanti dal Piano Strategico.

### 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

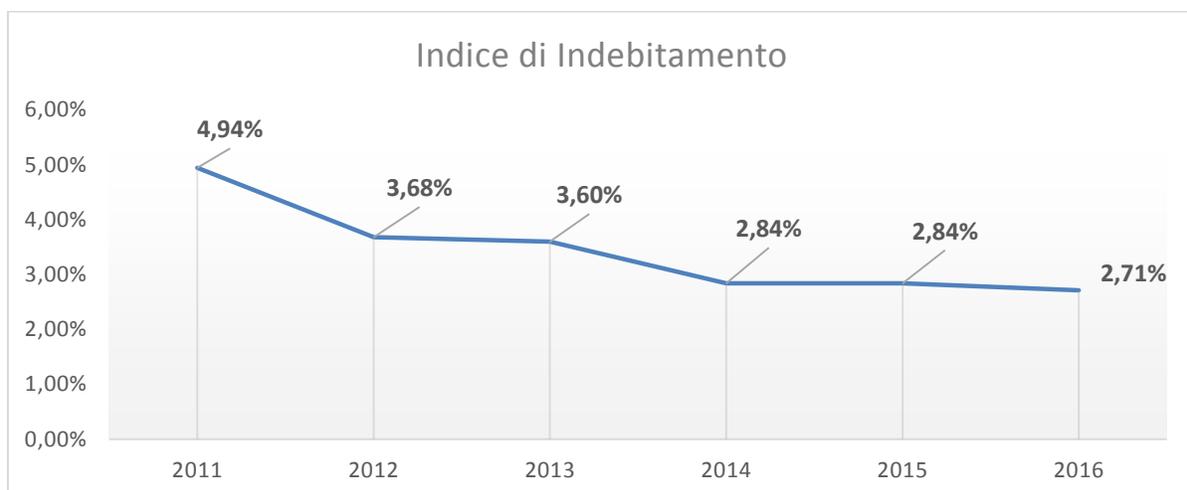
La relazione esplicita il raggiungimento o meno degli obiettivi contenuti nel Piano seguendo i principi illustrati all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e gli indicatori con relativi target definiti nel Piano. Il documento, stilato nel primo semestre dell'anno, è un utile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

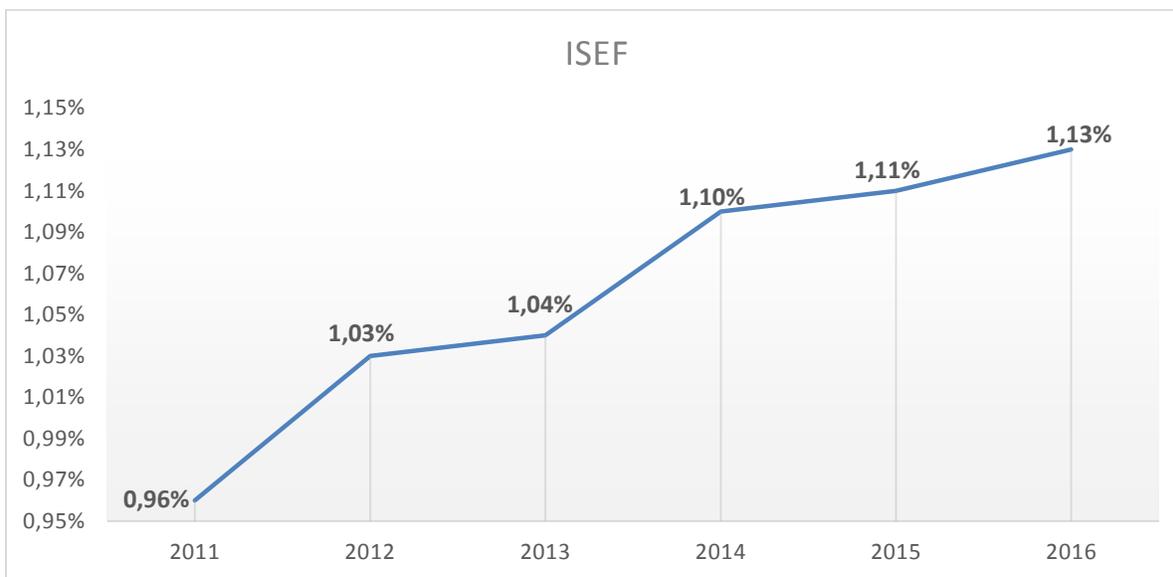
#### Indice di Indebitamento

2011	2012	2013	2014	2015	2016
4,94%	3,68%	3,60%	2,84%	2,84%	2,71%



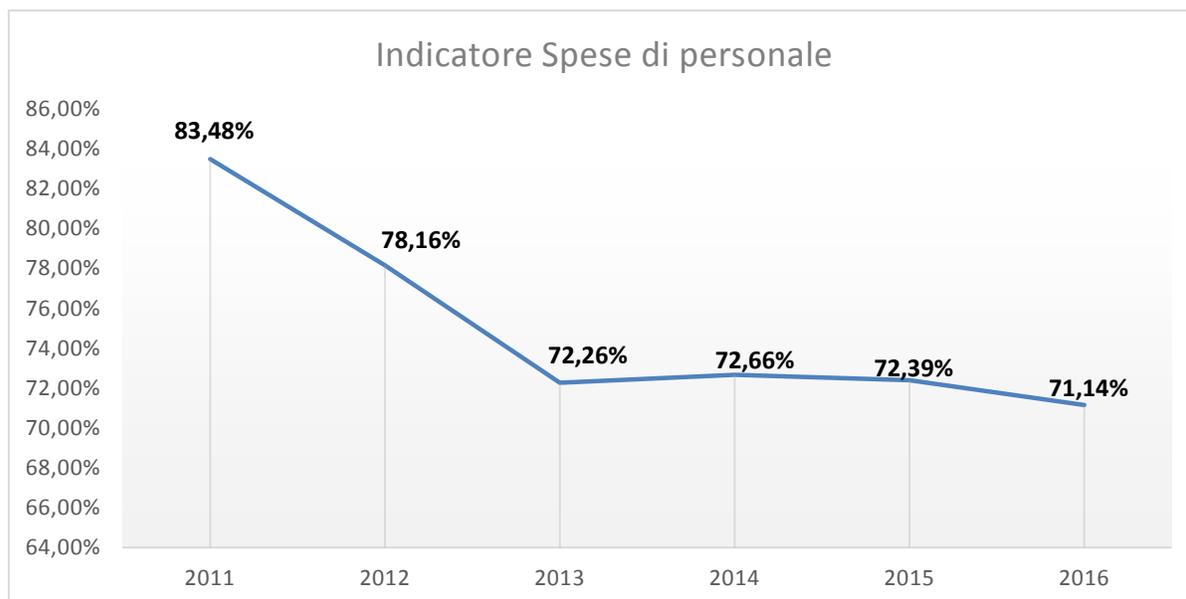
## ISEF (Indice di Sostenibilità Economico Finanziario)

2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,96%	1,03%	1,04%	1,10%	1,11%	1,13%



## Indicatore Spese di personale

2011	2012	2013	2014	2015	2016
83,48%	78,16%	72,26%	72,66%	72,39%	71,14%



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 71,14% nel 2016. 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 1,13. Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di risorse derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di stabilità, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In particolare migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa.

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

Il raccordo tra il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 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 ha predisposto una pianificazione e una gestione legata ad una logica di “budget”; questo approccio permette 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. In appendice sono riportate le voci di budget relativi agli obiettivi del 2018. Lo sforzo che verrà posto dal 2018 è quello di anticipare la discussione e il confronto con il Consiglio di Amministrazione sulle linee di budget dell'anno successivo nei mesi intorno al periodo estivo per meglio arrivare alla approvazione della programmazione economico e finanziaria del mese di dicembre. Tale sforzo va temperato con le tempistiche della programmazione ministeriale che il più delle volte non sono coerenti con gli sforzi di programmazione appena indicati.

#### 4 Analisi delle aree di rischio

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC) è il documento per l'individuazione delle misure di carattere generale che l'Ateneo ha adottato o intende adottare per prevenire il rischio di corruzione, che richiede una compartecipazione di azioni positive di tutto il personale sia per la realizzazione che per i controlli, con l'indicazione di obiettivi, indicatori, misure, tempistica e risorse. Allo stesso modo il Piano della Performance (PP) è il piano programmatico triennale in cui sono esplicitati gli obiettivi strategici, gli indicatori e i valori attesi di Ateneo. Il PTPC è parte integrante del PP, nonché oggetto di rilevazione e misurazione nei modi e nelle forme previste dallo stesso e dalle altre attività di rilevazione di efficacia ed efficienza dell'attività amministrativa. Quanto descritto nel PTPC costituiscono anche obiettivi ed indicatori del ciclo della performance, pertanto, le azioni individuate nel presente documento saranno declinate come ulteriori obiettivi da aggiungere a quelli presenti nel PP. Ricordando che il programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità, è diventato parte integrante del PTPC, la trasparenza diventa lo strumento funzionale alla corretta implementazione del ciclo di gestione della performance, poiché garantisce l'effettiva rendicontazione in termini di obiettivi e risultati dell'azione amministrativa. La pubblicità delle informazioni e dei dati sul sito "Amministrazione trasparente" consente al cittadino di esercitare funzione di controllo diffuso e quello stimolo utile al perseguimento di un miglioramento continuo dei servizi e dell'attività amministrativa nel suo complesso.



Si ricorda, che in merito al PP, l'art.44 del D.Lgs..n. 33/2013, stabilisce che i soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione

degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. Pertanto, il dettato normativo rimarca la necessità di una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione.

La prima mappatura del rischio è stata presentata nel PTPC del 2014-2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2014. Con la fine del 2014 la struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale, oggi Amministrazione Generale, è stata interessata da una fase di radicale riordino con l'intento di garantire una maggiore efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa. A distanza di circa un anno dalla prima ristrutturazione dell'Ateneo (Decreti del Direttore Generale n. 2815 del 07/10/2015 e n. 339 del 05/02/2016), ne è seguita un'altra (Decreto del Direttore Generale n. 2042/2016, con decorrenza dal 3 ottobre 2016). A questo si aggiunge, il trasferimento (iniziato l'8 gennaio 2018) del Rettorato e dell'Amministrazione nei nuovi locali con la rivisitazione di tutta l'organizzazione del tessuto dell'Amministrazione Generale e con la conseguente redistribuzione degli Uffici. Dunque, lo sforzo profuso nella riorganizzazione, ancora non completata, alla data di emanazione della presente documento, è ancora in fase di perfezionamento. Pertanto, l'azione di prevenzione, per l'anno 2017, ha riguardato prevalentemente le azioni e le misure richieste dal P.N.A. di agosto 2016 e seguito dal D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016 "Linee guida recanti all'accesso civico indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D.Lgs. n. 33/2013" e le Delibere ANAC n. 1309/2016 e n.1310/2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.lgs. n. 97/2016".

Si riporta il cronoprogramma per la realizzazione della mappatura del rischio che interesserà il 2018:

Anno 2018	Mesi											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programmazione												
Progettazione												
Monitoraggio												
Valutazione												

## 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:
  - informazioni sulle situazioni verificatesi all'interno della propria struttura;
  - informativa sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano, con particolare riferimento a quelle destinate a presidiare le aree a più elevato rischio;
  - segnalazioni di eventuali incongruenze nell'attuazione delle previsioni del Piano;
  - proposte di interventi per la modifica delle misure di prevenzione;
  - segnalazione dei casi di inconfiribilità e di incompatibilità, nonché del mancato rispetto delle regole in materia di conferimento di incarichi esterni;
  - 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;
  - informazioni sull'andamento degli interventi formativi adottati;
  - informazioni sulle procedure di fornitura di beni e servizi attivate.
3. Comunicazione immediata al Responsabile Anticorruzione nel caso in cui si verificano episodi di corruzione o situazioni di illegalità nell'ambito del settore di competenza (c.d. **whistleblower**).

La segnalazione di una violazione o irregolarità o di un episodio di corruzione da parte di un dipendente, whistleblower, è stata oggetto di revisione nella Determinazione n.6 del 28 aprile 2015 “Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. *whistleblower*)”. Il whistleblowing è un atto di partecipazione civica, attraverso cui il whistleblower contribuisce all’emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l’amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l’interesse pubblico collettivo. Si definisce “partecipazione civica” quel processo strutturato di discussione e/o di progettazione su temi di rilevanza pubblica che coinvolgono una pluralità di soggetti e di posizioni e che può essere attivato dal basso, su richiesta della società civile o promosso dall’alto. Pertanto, il whistleblowing è la procedura volta a incentivare le segnalazioni e a tutelare, proprio in ragione della sua funzione sociale, il whistleblower. Sul sito “Amministrazione trasparente” ([www.amministrazionetrasparente.it](http://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](mailto: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

ricepire 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](http://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 piu 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 2016 l'Ateneo ha studiato e gradualmente messo a punto sistemi per la valutazione del personale tecnico amministrativo coerente con il ciclo della performance. Per i Dirigenti e il personale con responsabilità il sistema è avviato, mentre per quanto riguarda il resto del personale TAB è stato sviluppato un modello da porre in sperimentazione, e da avviare coerentemente alle previsioni del nuovo contratto di lavoro in fase di definizione .

### 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 Direttore Generale 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 1) con un focus sulla performance individuale del personale dirigente (Figura 2). 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 1: 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 2: 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 2.

**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 periodicamente<sup>1</sup> 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):**

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.

---

<sup>1</sup> 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 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, il quale 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 Rettore sulla base delle indicazioni del Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. La “Relazione sulla performance”, presentata per approvazione a giugno di ogni anno al consiglio di amministrazione è il momento in cui si evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
- 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 Misurazione e 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

In attesa di conoscere gli esiti della contrattazione nazionale che dovranno dare anche le indicazioni per l'applicazione della legge 150/2009 e sue successive modifiche e integrazioni, 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;
- Obiettivi delle strutture dipartimentali (allegato 1c)

#### 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.

#### 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

Lo sviluppo delle attività sopra descritte verrà meglio definito a seguito delle prime risultanze che emergeranno nei primi mesi del 2018 a seguito della fase di definizione del nuovo contratto nazionale, il primo dopo l'introduzione della legge 150/2009 . Per il 2018 sono previste alcune attività di sperimentazione che coinvolgeranno sia l'amministrazione generale sia le strutture dipartimentali per giungere alla definitiva formulazione del nuovo sistema di valutazione. Gli esiti del contratto nazionale consentiranno di meglio definire l'impianto sino ad ora realizzato e i tempi di attuazione.

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

7 Allegato 1a - obiettivi dirigenziali 2018

direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	Riferimento Piano Strategico			indicatore					risparmi (finanziari/organizzativi/miglioramento del servizio)	
				Area	Codice Finalità strategica	Codice e Obiettivi	Codice Azioni	non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%		superato in maniera eccellente: 100%
Direzione I	Incremento studenti e Erasmus	1- Predisposizione di un piano di azioni corredato di tempistiche e risorse necessarie compatibili con il budget di Ateneo, prevedendo un anticipo temporale anche delle azioni di orientamento. Il piano deve essere presentato alla DG per l'approvazione. 2- Rispetto delle tempistiche e previste dal piano approvato 3- Incremento degli studenti 4-		DIDATTICA	D	D.1/D.3	D.1.01/D.3.03		1- entro marzo 2- tre mesi in ritardo rispetto al piano approvato 3- + 2% 4- + 5%	1- entro febbraio 2- due mesi in ritardo rispetto al piano approvato 3- + 3% 4- + 10%	1- entro gennaio 2- un mese in ritardo rispetto al piano approvato 3- + 4% 4- + 15%	1- entro dicembre 2017 2- come da piano approvato 3- + 5% 4- +20%	

		Incremento degli studenti in Erasmus		
Direzione I	Welcome office e coinvolgimento studenti	1- Organizzazione di eventi di socializzazione partecipati da studenti italiani e stranieri 2- Organizzare incontri insieme alle rappresentanze studentesche e alla componente studentesca per verificare e sul posto il funzionamento dei nuovi servizi attivati (sedute, centrali fotocopiatrici, ristorazione, wifi ecc..) 3- Riorganizzazione servizio di supporto	DIR. II DIR. V	Servizi agli Studenti

S.1	S.1.01		1-almeno n. 3 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1100 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2- almeno n. 1 incontri 3- Entro dicembre 2018	1-almeno n. 4 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1200 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2- almeno n. 1 incontri 3- Entro novembre 2018	1-almeno n. 5 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1300 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2- almeno n. 2 incontri 3- Entro ottobre 2018	1-almeno n. 6 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1500 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2- almeno n. 3 incontri 3- Entro settembre 2018		

		alle scuole di specializzazione											
<b>Direzione I</b>	<b>Miglioramento qualità della didattica</b>	1- Modifiche nella progettazione e nel supporto ai corsi di studio riferiti all'anno accademico 2019/20	<b>DIR. V</b>	Didattica	D	D.1	D.1.01		1- Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 7 corsi di studio.	1- Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 8 corsi di studio.	1- Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 9 corsi di studio.	1- Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 10 corsi di studio.	
<b>Direzione I</b>	<b>Formazione docenti come da piano strategico</b>	1- Elaborazione del programma in linea con quanto previsto nel Piano strategico e approvato dalla DG 2- Rispetto degli step quantitativi previsti dal programma	<b>DIR. V</b>	Didattica	D	D.1	D.1.01		Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	
<b>Direzione I</b>	<b>Piano Anticorruzione</b>	1 - Individuazione di obiettivi approvati	<b>TUTTE LE DIREZIONI</b>	Amministrazione	A	A.2	A.2.01/A.2.02		1- Almeno 3 obiettivi entro novembre	1- Almeno 3 obiettivi entro ottobre	1- Almeno 3 obiettivi entro luglio	1- Almeno 3 obiettivi entro giugno	

		dal DG per il piano anticorruzione da collegare alla performance											
<b>Direzione II</b>	<b>Appalti e ristorazione</b>	1- Soluzione delle gravi inadempienze anche attraverso la sostituzione e degli attuali gestori dando continuità e miglioramento al servizio, e servizi serali efficienti connessi all'apertura delle biblioteche (anche forni a microonde ed erogatori di qualità) 2- Miglioramento del servizio di ristorazione e nella nuova sede del Rettorato con maggiore varietà di	Amministrazione	A	A.1	A.1.05			1- Entro novembre: 3 macroaree 2- Entro maggio 3- Entro settembre	1- Entro settembre: 3 macroaree 2- Entro maggio 3- Entro settembre	1- Entro luglio: 3 macroaree 2- Entro maggio 3- Entro settembre	1- Entro maggio: 5 macroaree 2- Entro aprile 3- Entro settembre	

		pasti caldi e freddi, regolarità dei pagamenti, gentilezza del servizio, orari di apertura congruenti con la nuova direzione intrapresa dall'Ateneo, prezzi competitivi rispetto al mercato di riferimento 3- Avvio di un sistema di gestione anche informatizzata delle segnalazioni di problemi e loro risoluzioni											
<b>Direzione II</b>	<b>Applicativo informatico conto terzi</b>	1- Messa in opera del nuovo applicativo	<b>DIR. 5</b>	Amministrazione	A	A.1	A.1.04		1- Entro dicembre	1- Entro novembre	1- Entro ottobre	1- Entro luglio	
<b>Direzione II</b>	<b>Progetti europei</b>	1- Incremento risorse progetti europei e supporto ai dipartimenti		Ricerca					1- + 3%	1- + 5%	1- + 7%	1- + 8%	
<b>Direzione II</b>	<b>Terza Missione</b>	1- Ridefinizione del supporto per le attività di		Terza Missione	TM	TM.1	TM.1.1.1		1- Entro dicembre	1- Entro novembre	1- Entro ottobre	1- Entro settembre	

		spin off e revisione degli aspetti regolamentari										
<b>Direzione III</b>	<b>Valutazione del personale TAB</b>	1- Avvio del nuovo sistema	<b>TUTTE LE DIREZIONI</b>	Amministrazione	A	A.2			1- Entro aprile	1- Entro marzo	1- Entro febbraio	1- Entro gennaio
<b>Direzione III</b>	<b>Reclutamento e mobilità personale TAB</b>	1- Definizione del programma di reclutamento approvato dalla DG 2- Rispetto del programma di reclutamento 3- Soddisfacciamento richieste di mobilità nel rispetto delle esigenze di Ateneo	<b>DIR. V</b>	Amministrazione	A	A.2			1- entro dicembre 2017 2- slittamento di 3 mesi 3- 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 50% del progresso	1- entro dicembre 2017 2- slittamento di 2 mesi 3- 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 60% del progresso	1- entro dicembre 2017 2- slittamento di 1 mese 3- 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 75% del progresso	1- entro dicembre 2017 2- tempi come da piano 3- 75% richieste arrivate nel corso dell'anno e 75% del progresso
<b>Direzione V</b>	<b>Riprogettazione del sito di ateneo</b>	1- Proposta di struttura del nuovo sito approvata dal Rettore e dalla Direzione Generale, inclusa la versione in inglese 2- Avvio del nuovo sito		Amministrazione	A	A.2	<b>A.2.03</b>		1- Entro febbraio 2- Entro settembre	1- Entro febbraio 2- Entro luglio	1- Entro febbraio 2- Entro giugno	1- Entro febbraio 2- Entro maggio

Direzione V	Riorganizzazione Dipartimenti	1- Definizione set obiettivi condivisi dai Dipartimenti 2- Avvio nuova organizzazione dipartimentale	DIR. III	Amministrazione	A	A.2			1- Entro gennaio 2- n. 4 Dipartimenti entro giugno e 10 entro dicembre	1- Entro gennaio 2- n. 5 Dipartimenti entro giugno e 11 entro dicembre	1- Entro gennaio 2- n. 5 Dipartimenti entro giugno e 13 entro dicembre	1- Entro gennaio 2- n. 6 Dipartimenti entro giugno e 15 entro dicembre	
Direzione V	Formazione	1- Piano di formazione basato su un'indagine e di fabbisogno 2-Avvio ciclo formazione per tutti i dipendenti da indagine clima		Amministrazione	A	A.2	A.2.01/A.2.02		1- Entro gennaio 2- n. 300 dipendenti formati	1- Entro gennaio 2- n. 350 dipendenti formati	1- Entro gennaio 2- n. 400 dipendenti formati	1- Entro gennaio 2- n. 500 dipendenti formati	

Pesi obiettivi dirigenziali 2018

<b>cod.ob.</b>	<b>titolo obiettivo</b>	<b>DIREZIONE CAPOFILA</b>	<b>DIREZIONE I</b>	<b>DIREZIONE II</b>	<b>DIREZIONE III</b>	<b>DIREZIONE V</b>
<b>ob.1</b>	<b>Incremento studenti e Erasmus</b>	<b>Direzione I</b>	35%			
<b>ob.2</b>	<b>Welcome office e coinvolgimento studenti</b>	<b>Direzione I</b>	15%	5%		5%
<b>ob.3</b>	<b>Miglioramento qualità della didattica</b>	<b>Direzione I</b>	15%			5%
<b>ob.4</b>	<b>Formazione docenti come da piano strategico</b>	<b>Direzione I</b>	15%			10%
<b>ob.5</b>	<b>Piano Anticorruzione</b>	<b>Direzione I</b>	15%	5%	5%	5%
<b>ob.6</b>	<b>Appalti e ristorazione</b>	<b>Direzione II</b>		35%		
<b>ob.7</b>	<b>Applicativo informatico conto terzi</b>	<b>Direzione II</b>		10%		5%
<b>ob.8</b>	<b>Progetti europei</b>	<b>Direzione II</b>		30%		
<b>ob.9</b>	<b>Terza Missione</b>	<b>Direzione II</b>		10%		
<b>ob.10</b>	<b>Valutazione del personale TAB</b>	<b>Direzione III</b>	5%	5%	40%	25%
<b>ob.11</b>	<b>Reclutamento e mobilità personale TAB</b>	<b>Direzione III</b>			40%	5%
<b>ob.12</b>	<b>Riprogettazione del sito di ateneo</b>	<b>Direzione V</b>				15%
<b>ob.13</b>	<b>Riorganizzazione Dipartimenti</b>	<b>Direzione V</b>			15%	15%
<b>ob.14</b>	<b>Formazione</b>	<b>Direzione V</b>				10%
<b>TOTALE PESI percentuali</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

8 Allegato 1b - obiettivi derivati dal piano strategico

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale	
<b>Didattica</b>	Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile	D.1 Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi professionali	D.1.01 Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	Percentuale di corsi di studio con media di iscritti al I e al II anno pari alla numerosità consigliata dal MIUR	Numero di corsi di studio con numero di iscritti al I e al II anno pari alla numerosità consigliata dal MIUR/Numero totale di corsi di studio	Ateneo, Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione I	
				Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Numero iscritti al primo anno LM/laureati in altro Ateneo	Ateneo, Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione I	
			D.1.02 Migliorare gli sbocchi occupazionali dell'offerta formativa	Percentuale dei corsi di laurea magistrale con 'laureati occupati entro un anno dalla laurea'/totale laureati intervistati > 0.53	[# Corsi di laurea magistrale con (laureati occupati entro un anno dalla laurea magistrale/totale laureati intervistati) > 0.53] / totale e dei corsi di laurea magistrale	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V	
			D.1.03 Migliorare l'attrattività del dottorato	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in un altro Ateneo	Numero di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso in altre Università/Totale degli iscritti ai corsi di dottorato	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti	Direzione II	
			D.1.04 Promozione dell'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati	Potenziare ed innovare le attività di job placement	Numero di stage e tirocini nell'anno t/Numero di stage e tirocini nell'anno t-1	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V	
		D.2 Favorire i processi di apprendimento	D.2.01 favorire i risultati della formazione	Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente				
			D.2.02 Migliorare la sostenibilità dell'offerta formativa	Percentuale di corsi di laurea con 'totale iscritti/totale docenti' < 16:1 valore medio di ateneo escludendo i	[ numero dei corsi di laurea con 'totale iscritti/totale docenti' < 16:1 – numero dei corsi di laurea delle professioni sanitarie] / (totale dei corsi di laurea –	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V	

			corsi di laurea di area sanitaria	numero dei corsi di area sanitaria)		
		D.2.03 Migliorare la sostenibilità dell'offerta formativa	Percentuale di corsi di laurea magistrale con (totale iscritti/totale docenti) <6:1 valore medio di ateneo	[ numero dei corsi di laurea magistrale con (totale iscritti/totale docenti) < 6:1]/(totale dei corsi di laurea magistrale)	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
		D.2.04 Diminuire il fenomeno di dispersione	Tasso di abbandono tra I e II anno	[(immatricolati nell'a.a. t-1/t – iscritti al 2° anno nell'a.a. t/t+1)/(immatricolati nell'a.a. t-1/t)]*100	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
		D2.04 Diminuire gli studenti fuori corso	Quota di studenti fuori corso	Numero di iscritti da un numero di anni maggiore alla durata normale del corso/numero di iscritti totali	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
		D2.05 Diminuire i laureati fuori corsi	Quota di laureati fuori corso	Numero di laureati con un tempo di laurea maggiore della durata normale del corso/numero totale di laureati	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
		D2.06 Aumento del numero degli studenti regolari attivi	Numero degli studenti regolari attivi	Numero degli studenti regolari attivi/numero studenti	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
	D.3 Internazionalizzare la didattica	D3.01 Incrementare il numero di corsi internazionali	Numero dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "internazionali"		Dipartimenti	Direzione II
		D3.02 Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti	Numero dei corsi di studio che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esterni nell'anno t/ numero dei corsi di studio che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esterni nell'anno t-1	Numero dei corsi di studio (L,LM,LMCU) e dottorati di ricerca che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esterni nell'anno t/ numero dei corsi di studio (L,LM,LMCU) e dottorati di ricerca che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esterni nell'anno t-2	Dipartimenti	Direzione II
		D3.03 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e in uscita	Numero di studenti in entrata e in uscita in mobilità nell'a.a. t / numero degli studenti in entrata e in uscita in	Numero di studenti in entrata e in uscita in mobilità nell'a.a. t / numero degli studenti in entrata e in uscita in mobilità nell'a.a. t-2	Dipartimenti	Direzione II

				mobilità nell'a.a. t-1			
		D.4 Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti	D4.01 Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	Percentuale di giudizi positivi relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	%dei positivi= (#Decisamente Si+ #Più Si che NO)/#totale delle risposte	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V
				Percentuale di giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	%dei positivi= (#Decisamente Si+ #Più Si che NO)/#totale delle risposte	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale
<b>Servizi agli Studenti</b>	Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile	S.1 Migliorare i servizi agli utenti	S.1.01 Promuovere l'utilizzo di strumenti e ausili e delle tecnologie informatiche per la comunicazione e l'apprendimento nell'ambito della didattica universitaria al fine dell'integrazione degli studenti diversamente abili	Numero strumenti e ausili introdotti		Delegato del Rettore per l'inclusione degli studenti con disabilità e DSA	Commissione di Ateneo "CARIS"
			S.1.02 Eliminare le barriere architettoniche negli spazi dell'Ateneo	Numero interventi		Delegato del Rettore per l'inclusione degli studenti con disabilità e DSA	Commissione di Ateneo "CARIS"
			S.1.03 Migliorare le infrastrutture informatiche ai fini del miglioramento dei servizi agli studenti	Numero di progetti di innovazione e ammodernamento tecnologico realizzati		CDA	DIREZIONI IV E V
			S.1.04 Adottare le misure del piano straordinario per la sicurezza dell'Ateneo	Numero di misure realizzate previste nel piano straordinario		CDA	DIREZIONE IV
		S.2 Valorizzare la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile	S.2.01 Istituire borse di studio a favore degli studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo in particolare dai paesi meno sviluppati, dai piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dai paesi africani	Numero borse erogate		CDA	DIREZIONE I
			S.2.02 Promuovere forme agevolative per l'alloggio degli studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo in particolare dai paesi meno sviluppati, dai piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dai paesi africani	Numero alloggi assegnati		CDA	DIREZIONE IV

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale
<b>Amministrazione</b>	Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo	A.1 Assicurare adeguate condizioni di lavoro minimizzando l'impatto ambientale	A.1.01 Garantire forme di flessibilità dell'attività lavorativa che consentano di conciliare i tempi di lavoro con le esigenze di vita	Percentuale di dipendenti che usufruiscono di forme di flessibilità dell'attività lavorativa t, t-1		CDA	DIREZIONE III
			A.1.02 Realizzare infrastrutture dedicate alla mobilità dolce intracampus compreso il collegamento con la metro C	Percentuale di realizzazione delle infrastrutture rispetto al progetto		CDA	DIREZIONE IV
			A.1.03 Implementare il sistema di raccolta differenziata "spinta" in tutti gli ambienti di lavoro analizzando la fattibilità di eventuali soluzioni di riciclo/recupero interno	Percentuale di strutture dell'Ateneo nelle quali si effettua la raccolta differenziata "spinta" dei rifiuti t, t-1		CDA	DIREZIONE IV
			A.1.04 Completare la dematerializzazione della gestione documentale in tutti i settori	Grado di completamento del processo di dematerializzazione		CDA	DIREZIONE V
			A.1.05 Adottare linee guida per l'affidamento delle forniture di beni e servizi che garantiscano l'integrità nella scelta del contraente e che favoriscano l'affidamento a imprese che utilizzano metodi "green"	Percentuale affidamenti effettuati a favore di imprese che adottano metodi "green" t, t-1		CDA	DIREZIONE IV
		A.2 Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	A.2.01 Mappare le competenze del personale TAB al fine di potenziare e ottimizzare le risorse umane disponibili	Percentuale di coerenza tra competenze e formazione e attività lavorativa assegnata t, t-1		CDA	DIREZIONE III
			A.2.02 Adottare un programma di formazione continua per il personale, con particolare attenzione ai temi etici	Numero di partecipanti ai corsi di formazione organizzati dall'Ateneo		CDA	DIREZIONE V
			A.2.03 Sviluppare politiche di trasparenza e condivisione delle informazioni attraverso il potenziamento del sistema informativo di Ateneo			CDA	DIREZIONE V
		A.3 Migliorare l'efficienza delle spese in un'ottica di spending review (sostenibilità economica)	A.3.01 Favorire l'evoluzione del sistema di contabilità economico finanziario di Ateneo adeguandolo alle nuove necessità informative	Numero processi reingegnerizzati		CDA	DIREZIONE III
			A.3.02 Adottare un sistema di formazione dedicato agli operatori contabili sui nuovi strumenti di contabilità economico patrimoniale	Numero corsi di contabilità economico patrimoniale organizzati t, t-1		CDA	DIREZIONE V

		A.3.03 Sviluppare il modello di valutazione delle performance con l'ausilio del programma sperimentale good-practice	Percentuale di strumenti indicati nel modello good practice utilizzati dall'Ateneo t-1		CDA	DIREZIONE V
--	--	---	--	--	-----	----------------

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale
<b>Terza Missione</b>	Adottare linee di attività, con le quali attivare processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, coinvolgendo gli studenti, i cittadini, le ONG, le imprese e le amministrazioni locali, con l'obiettivo di promuovere la crescita sociale ed economica di un territorio al fine di ottenere una migliore e condivisa sostenibilità organizzativa delle attività	TM.1.1 potenziare le azioni di supporto alla ricerca	TM 1.1.1 Sostenere la tutela della proprietà intellettuale e la sua valorizzazione economica	TM 1.1.1.1 Numero brevetti		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
				TM 1.1.1.2 Rapporto fatturato conto terzi e progetti di ricerca vinti in bandi competitivi/ numero di docenti negli ultimi dieci anni		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
				TM 1.1.1.3 Numero consorzi e associazioni compartecipati che abbiano tra le loro finalità il trasferimento tecnologico		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
			TM 1.1.2 Promuovere momenti di confronto tra i dipartimenti e le imprese o reti di imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione	TM 1.1.2.1 Monitoraggio numero e tipologia spin off avviati e risultati conseguiti		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
			TM 1.1.3 Sviluppare a livello di dipartimenti programmi multidisciplinari per il decollo di progetti di terza missione in stretta collaborazione con le imprese	TM 1.1.3.1 Numero progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese		PRORETTORE TERZA MISSIONE e DELEGATO ALLA RICERCA	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
			TM 1.1.4 Incoraggiare nuove forme di dialogo e partnership con le imprese, con il settore pubblico, con gli organismi di ricerca pubblici e privati, con gli investitori	TM 1.1.4.1 Numero di accordi relativi a spin off universitari		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
			TM 1.1.5 Sviluppare forme di partnership con soggetti istituzionali privati, finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio	TM 1.1.5.1 Indicatori di collaborazione fra dottorato di ricerca e mondo del lavoro		PRORETTORE TERZA MISSIONE e DELEGATO ALLA RICERCA	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
				TM 1.1.5.2 Numero dottorati industriali		PRORETTORE TERZA MISSIONE e DELEGATO ALLA RICERCA	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE

TM 2.1 Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	TM 2.1.1 Realizzare un Laboratorio virtuale di Ateneo per creare un'infrastruttura di collegamento dei laboratori dell'Ateneo, condividendo dati e risultati prodotti, allo scopo di fornire servizi innovativi fruibili anche dal mondo esterno	TM. 2.1.1.1 Stato di avanzamento del Laboratorio virtuale di Ateneo (progetto Smart Campus) e numero di progetti realizzati al suo interno		PRORETTORE TERZA MISSIONE, DIPARTIMENTI COINVOLTI	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
	TM 2.1.2 Favorire la nascita di spin off e start up all'interno dell'Ateneo	TM 2.1.2.1 Stato di avanzamento dell'Incubatore aperto e numero spin off realizzati al suo interno		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
	TM 2.1.3 Realizzare un Incubatore Aperto, promuovendo gli spin off che possano offrire migliori garanzie di sviluppo nel breve/medio termine	TM 2.1.3.1 Stato di avanzamento dell'Incubatore aperto e numero spin off realizzati al suo interno		PRORETTORE TERZA MISSIONE	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
TM 3.1 Promuovere la valorizzazione del patrimonio archeologico, museale, culturale e naturale presente nel Campus	TM 3.1.1 Potenziare e sviluppare le attività di terza missione relative all'Orto botanico dell'Ateneo	TM 3.1.1.1 Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati		PRORETTORE TERZA MISSIONE, DIRETTORE DIPARTIMENTO BIOLOGIA	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
	TM 3.1.2 Potenziare la valorizzazione del patrimonio archeologico e culturale all'interno del Campus, ad. Es. il Museo Archeologia per Roma (APR)	TM 3.1.2.1 Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati		PRORETTORE TERZA MISSIONE, DIRETTORE DIPARTIMENTO STORIA	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
TM 3.2 Diffusione e trasmissione della conoscenza scientifica e della cultura nel territorio	TM 3.2.1 Consolidare attività concertistica, seminariale	TM 3.2.1.1 Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati		PRORETTORE TERZA MISSIONE, DIRETTORI DIPARTIMENTI COINVOLTI	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE
TM 4.1 Diffusione e applicazione delle conoscenze nel campo medico	TM 4.1.1. Attività di medicina solidale	TM 4.1.1.1 Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati		PRORETTORE TERZA MISSIONE, FACOLTA' MEDICINA, DIPARTIMENTI MEDICINA COINVOLTI	UFFICIO RICERCA E TERZA MISSIONE

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale
<b>Ricerca</b>	Sviluppare la qualità e l'efficacia della ricerca promuovendo l'internazionalizzazione e la ricerca sostenibile	R.1 Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1.01 Incrementare il personale attivo nella <b>ricerca</b>	Percentuale di aree scientifiche in cui l'Ateneo ha una frazione di prodotti eccellenti superiore alla media nella valutazione VQR		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione V
			R.1.02 Migliorare la qualità della ricerca nei ranking internazionali	Incremento della posizione nei ranking Scimago (Scopus), Urap (WoS) Times Higher Education (THE), QS		Delegato del rettore alla Ricerca	Direzione V
			R.1.03 Migliorare la qualità e l'eccellenza della ricerca nei ranking nazionali	Percentuale di aree scientifiche in cui l'Ateneo ha una frazione di prodotti eccellenti superiore alla media nella valutazione VQR		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione V
			R.1.03 Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale presentati	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati nell'anno t/Numero di progetti nazionali presentati nell'anno t-1		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione II
			R.1.04 Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale approvati	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati nell'anno t/Numero di progetti nazionali approvati nell'anno t-1		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione II
			R.1.05 Incrementare il numero di progetti europei presentati	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati nell'anno t/Numero di progetti nazionali presentati nell'anno t-1		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione II
			R.1.06 Incrementare il numero di progetti europei approvati	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati nell'anno t/Numero di progetti nazionali approvati nell'anno t-1		Delegato del rettore alla Ricerca; Dipartimenti	Direzione II
			R.1.07 Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	Entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi in Euro anno t/Entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi in Euro nell'anno t-1		Dipartimenti	Direzione II
			R.1.08 Potenziare la formazione alla ricerca	Numero di dottorandi e specializzandi nell'anno t/Numero di dottorandi e specializzandi nell'anno t-1		Dipartimenti	Direzione II
			R.1.09 Migliorare la produttività della ricerca	Settori concorsuali bibliometrici: numero di citazioni pro capite in Wos/Scopus; Settori concorsuali non bibliometrici: numero di ricercatori ammissibili secondo i criteri ANVUR per l'ASN (Abilitazione scientifica nazionale) sul totale dei ricercatori		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II

		R.1.10 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	N° borse di dottorato finanziate da imprese ed enti/N° borse di dottorato; N° di brevetti depositati entro l'anno		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II
	R.2 Internazionalizzare la Ricerca	R.2.01 Incremento della mobilità dei dottorandi e post doc con università straniere in entrata e in uscita	n° dottorandi stranieri/n° totale dottorandi; n° assegnisti stranieri/n° totale assegnisti; numero borse di dottorato e post doc per stranieri		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II, Divisione 1
		R.2.02 Incremento accordi e convenzioni con Atenei e Centri di ricerca stranieri	n° di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t/n° di accordi e convenzioni interuniversitarie per attività di ricerca all'anno t-1		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II, Divisione 1
		R.2.03 Incremento reti di eccellenza internazionali	n° delle reti di eccellenza create insieme ad altri Atenei e Istituzioni di ricerca		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II
		R.2.04 Incremento della presenza di docenti esterni all'Ateneo e di studiosi provenienti dai Paesi OCSE nelle Commissioni di selezione	Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo in maniera strutturata per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt.18 e 24 L. 240/2010		Delegato del Rettore alla ricerca; Dipartimenti	Direzione II

9 Allegato 1c - obiettivi strutture dipartimentali

Didattica (scelta 4 indicatori uno in ciascun gruppo)

Gruppo a	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abbandoni (Rapporto tra iscritti al II anno all'anno t su immatricolati all'anno t-1) (L;LMCU)</li> <li>2. Studenti regolari</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valore maggiore media triennio precedente</li> <li>2. Valore maggiore media triennio precedente</li> </ol>
Gruppo b	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Numero medio CFU conseguiti dagli studenti regolari</li> <li>4. Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare</li> <li>5. Ritardo (tempo medio conseguimento titolo)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Valore maggiore media triennio precedente</li> <li>4. Valore maggiore media triennio precedente</li> <li>5. Valore minore media triennio precedente</li> </ol>
Gruppo c	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Percentuale di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)</li> <li>7. Proporzione di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Valore maggiore media triennio precedente</li> <li>7. Valore maggiore media triennio precedente</li> </ol>
Gruppo d	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo</li> <li>9. Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Valore maggiore media triennio precedente</li> <li>9. Valore maggiore media triennio precedente</li> </ol>

Ricerca/terza missione (scelta 2 indicatori - per i bibliometrici obbligo indicatore per SSD)

Gruppo e	1. (Inattivi) Proporzione di addetti attivi sul totale degli addetti	1. Valore maggiore media triennio precedente
	2. Proporzione numero di pubblicazioni per addetto all'anno su numero di addetti	2. Valore maggiore media triennio precedente
	3. field weighted citation impact per SSD	3. Valore dipartimentale maggiore anno precedente

Internazionalizzazione (scelta 1 indicatore)

Gruppo f.	1. Numero di pubblicazioni con almeno un coautore straniero/sul totale delle pubblicazioni	1. Valore maggiore media triennio precedente
	2. Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU, LM) con titolo di accesso conseguito all'estero	2. Valore maggiore media triennio precedente
	3. Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	3. Valore maggiore media triennio precedente

10 Allegato 1d – Risorse associate agli obiettivi

<b>cod.ob.</b>	<b>titolo obiettivo</b>	<b>previsioni budget economico 2018</b>	<b>previsioni budget triennale investimenti</b>
<b>ob.1</b>	<b>Incremento studenti e Erasmus</b>	Conferma somme stanziare nel 2017. E' previsto un incremento dell'apertura delle biblioteche anche al sabato sostenuto con incremento bus navetta (da 244 mila a 350 euro) e un incremento delle spese di vigilanza (circa 400 mila euro).	Progettazione nuovo corpo aule di ateneo, 500.000 euro . I costi di realizzazione verranno posti in approvazione dopo l' approvazione del bilancio consuntivo 2017.
<b>ob.2</b>	<b>Welcome office e coinvolgimento studenti</b>	Le somme stanziare non sono variare rispetto al budget 2017, come specificato per il precedente obiettivo. I costi di personale per la realizzazione delle attività erano stati previsti dal 2017 con la costituzione di una nuova unità organizzativa composta da 3 persone, quindi il 2018 non comporta ulteriori variazioni.	
<b>ob.3</b>	<b>Miglioramento qualità della didattica</b>	L'attività non comporta maggiori oneri in beni e servizi ma viene sviluppata con una diversa organizzazione delle attività.	
<b>ob.4</b>	<b>Formazione docenti come da piano strategico</b>	L'attività non comporta maggiori oneri in beni e servizi ma viene sviluppata con una diversa organizzazione delle attività.	
<b>ob.5</b>	<b>Piano Anticorruzione</b>	L'attività non comporta maggiori oneri in beni e servizi ma viene sviluppata con una diversa organizzazione delle attività.	
<b>ob.6</b>	<b>Appalti e ristorazione</b>	L'attività non comporta maggiori oneri in beni e servizi ma viene sviluppata con una diversa organizzazione delle attività.	
<b>ob.7</b>	<b>Applicativo informatico conto terzi</b>	L'attività è svolta con risorse interne, diversamente indirizzate	
<b>ob.8</b>	<b>Progetti europei</b>	A budget sono previsti incrementi di costi di personale per 4 unità di personale nuove/stabilizzazioni da assumere dalla graduatoria della selezione effettuata nel 2017	
<b>ob.9</b>	<b>Terza Missione</b>	A budget sono previsti incrementi di costi di personale per 2 unità di personale nuove/stabilizzazioni da assumere dalla graduatoria della selezione effettuata nel 2017, unitamente ad una riorganizzazione delle unità esistenti	
<b>ob.10</b>	<b>Valutazione del personale TAB</b>	Non sono previste nuove risorse	
<b>ob.11</b>	<b>Reclutamento e mobilità personale TAB</b>	L'obiettivo richiede la realizzazione di un applicativo da parte dei sistemi informativi che consenta di digitalizzare le procedure di	

		ricevimento delle candidature e gestione del materiale	
<b>ob.12</b>	<b>Riprogettazione del sito di ateneo</b>	Gli oneri sono ricompresi, senza incremento, nei costi dei servizi informativi. E' prevista una unità di personale in più dal reclutamento.	
<b>ob.13</b>	<b>Riorganizzazione Dipartimenti</b>	L'attività di pianificazione, unitamente al potenziamento dei servizi di supporto al nucleo di valutazione ha comportato dal 2017 un incremento di due unità di personale e di costi di formazione pari a circa 10.000 euro nel 2018	
<b>ob.14</b>	<b>Formazione</b>	Le attività sono sostenute con un forte incremento del budget dedicato pari a oltre 180.000 euro, rispetto ai 54.900 euro del 2017.	

Vale comunque il caso di evidenziare, ad integrazione di quanto sopra riportato, che i budget economico e degli investimenti 2018 includono una serie di iniziative che concorrono direttamente e indirettamente alla realizzazione sia degli obiettivi dei dirigenti di cui alla tabella appena citata sia degli obiettivi strategici di Ateneo. Tra le principali si cita:

- potenziamento degli impianti sportivi per incrementare servizi agli studenti (400.000 euro di interessi passivi a budget economico per accensione mutuo credito sportivo);
- incrementi agevolazioni studentesche per studenti meritevoli collegato all'obiettivo di aumentare studenti attivi e produttività della didattica;
- Incremento 400 mila euro ricerca di ateneo per aumentare gli obiettivi di produttività scientifica;
- incremento del fondo di trattamento del personale di 100.000 euro e del sostegno al trasporto (+225.000 euro) che si somma ai 360 mila di convenzione sanitaria con il Policlinico Tor Vergata stanziati dal 2017, finalizzati al miglioramento della qualità interna del lavoro con positivi riflessi sul clima dell'organizzazione;
- potenziamento laboratori didattici (+267.000 euro) per miglioramento servizi studenti;
- conferma dell'importo di 500 mila euro per le attività del nuovo Centro Linguistico di Ateneo, con positive ricadute sia per gli studenti sia per il personale tecnico amministrativo;
- incremento pari a circa 40.000 euro per servizi test accesso studenti (miglioramento produttività didattica);
- dotazione pari a 1,8 milioni di euro per servizi studenti riferiti ai corsi di laurea internazionali in lingua inglese e collegato agli obiettivi di incremento degli studenti e di internazionalizzazione delle attività;
- conferma incremento del fondo per missioni e orientamento internazionale già previsto nel 2017 (+260.000 euro);
- incremento incarichi didattici per ricercatori (+120.000) per qualità della didattica;
- previsione fondo disabilità 220 mila euro per terza missione.

Oltre a quanto sopra riportato va ricordato che il raggiungimento degli obiettivi prefissati è frutto sia della previsione di nuove risorse appositamente stanziare, quando ritenuto indispensabile, sia di una diversa allocazione e utilizzo delle risorse esistenti oltre che della ridefinizione della micro organizzazione a supporto delle attività e di una attenta pianificazione del personale. A quest'ultimo riguardo si fa riferimento alla delibera del dicembre 2017 di programmazione del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, riferita ai prossimi 6 anni che, salvo la fisiologica revisione annuale legata ad eventi non programmabili, prevede il reclutamento necessario a perseguire la direzione di sviluppo riportata in questo piano nei seguenti principali ambiti di attività: sistemi contabili e programmazione, supporto alla didattica con particolare riferimento ai corsi di laurea internazionali, supporto alle attività di ricerca di dipartimenti e strutture autonome (tecnici), presidio delle principali aree di gestione (sistemi informativi, personale e organizzazione, sistemi bibliotecari, gestione campus), potenziamento della ricerca e delle relazioni internazionali.

### **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.

## 12 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							
<b>AREE COMPORTAMENTALI</b>							
<b>AREA 1 - COMPETENZE RELAZIONALI E DI SERVIZIO</b>							
<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>
			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.							
<b>AREA 2 - EFFICIENZA DELLA PRESTAZIONE</b>							
<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>
			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.							
<b>AREA 3 - CLIMA ORGANIZZATIVO</b>							
<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>
			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							

## 13 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							
<b>AREE COMPORTAMENTALI</b>							
<b>AREA 1 - COMPETENZE RELAZIONALI E DI SERVIZIO</b>							
<b>COMPORTEMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			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.							
<b>AREA 2 - EFFICIENZA DELLA PRESTAZIONE</b>							
<b>COMPORTEMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			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.							
<b>AREA 3 - CLIMA ORGANIZZATIVO</b>							
<b>COMPORTEMENTI ATTESI</b>			<b>VALUTAZIONE</b>				
			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 valutazione performance individuale

<b><u>Scheda di valutazione della performance individuale</u></b>				
<i>Personale di categoria EP con incarico</i>				
<b>STRUTTURA:</b>				
Data compilazione:	Nome, cognome:		Periodo di valutazione Dal Al	
<b>Ambiti di valutazione</b>	<b>Valore complessivo max</b>	<b>Componenti specifiche</b>	<b>Valore max</b>	<b>Valutazione</b>
<b><i>Rendimento quantitativo e qualitativo</i></b>	<b>35</b>	Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità. (es. Accettazione delle novità sul lavoro, quali metodi procedure, ambiente ecc..).	<b>10</b>	
		Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale; assunzione di compiti di responsabilità)	<b>10</b>	
		Attenzione dimostrata al risultato Qualità, dei risultati ottenuti	<b>15</b>	
<b><i>Competenza professionale e capacità tecnica</i></b>	<b>25</b>	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	<b>15</b>	
		Capacità professionali e tecniche (conoscenze teorico-pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto ..)	<b>10</b>	
<b><i>Integrazione personale nell'organizzazione</i></b>	<b>20</b>	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	<b>10</b>	
		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	<b>10</b>	
<b><i>Capacità organizzative e gestionali</i></b>	<b>20</b>	Capacità dimostrata nell'organizzare e/o coordinare il lavoro di unità semplici. Programmazione delle attività Capacità di gestione delle risorse	<b>10</b>	
		Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza	<b>10</b>	

### *Premessa*

La Direzione Generale ha avviato nell'anno 2017 un'indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo di Tor Vergata con l'obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all'Ateneo e di avviare un canale di ascolto organizzativo sulla qualità della vita lavorativa. È infatti volontà di questa direzione orientare le politiche di sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi con il contesto: l'indagine di clima è utile a rappresentare il percepito delle persone per incardinare le priorità di azione e per condividere il vissuto organizzativo al fine del suo miglioramento.

---

### *I destinatari dell'indagine*

La popolazione di riferimento è costituita da tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (TAB) a tempo indeterminato e determinato in servizio durante il periodo della rilevazione.

---

### *La costruzione del questionario*

Al fine di rendere il più possibile aderente al contesto lo strumento di indagine, si è scelto di non utilizzare un questionario validato o precostruito, ma di personalizzare le domande da porre in funzione degli aspetti ritenuti più rilevanti dagli stessi destinatari dell'indagine. Per questa ragione sono stati creati dei focus group composti da rappresentanti del personale TAB e finalizzati a discutere delle principali dinamiche organizzative osservate e da loro ritenute importanti per la qualità della vita lavorativa.

Sono così stati svolti N=6 focus group di due ore ciascuno tra il 27 aprile e il 4 maggio 2017, coinvolgendo un totale di 44 persone. Il reclutamento è stato operato scegliendo rappresentanti delle strutture di tutto l'Ateneo e aventi anzianità di servizio ed esperienze professionali eterogenee.

I focus group sono stati condotti secondo la seguente traccia: la parte iniziale era dedicata a spiegare il senso e le finalità dell'indagine di clima e a condividere l'obiettivo dei focus con i partecipanti; successivamente, si dava ampio spazio ai partecipanti per commentare i temi di interesse dal loro punto di vista e da quello della loro struttura. Al termine i partecipanti sono stati invitati a promuovere l'adesione all'indagine nei confronti dei loro colleghi, raccogliendo anche alcune indicazioni utili per l'organizzazione della rilevazione.

Conclusi tutti gli appuntamenti, si è proceduto alla selezione dei contenuti rilevanti e alla loro traduzione in affermazioni da utilizzare per il questionario.

---

## *Il questionario*

Il questionario è stato suddiviso nelle seguenti sezioni:

1. Una sezione “informazioni generali” con domande a risposta chiusa per individuare:
  - la tipologia di struttura di appartenenza;
  - l’area di appartenenza;
  - l’ambito lavorativo del rispondente;
  
2. una sezione di N=87 affermazioni rispetto alle quali si chiedeva il grado di accordo/disaccordo con cinque opzioni disponibili (per nulla d’accordo, poco d’accordo, né d’accordo né in disaccordo, abbastanza d’accordo, pienamente d’accordo). Le affermazioni venivano presentate riunite in sei ambiti:
  - il lavoro (N=17item);
  - i colleghi (N=12 item);
  - il responsabile (N=8 item);
  - i rapporti interprofessionali (N=3 item);
  - la struttura (N=19 item);
  - l’Ateneo (N= 27 item).
  
3. una sezione con uno spazio a disposizione per riportare commenti e proposte.

---

## *Le modalità di rilevazione*

Il questionario è stato proposto al personale TAB in due modalità alternative:

- **modalità in presenza:** il personale era invitato a recarsi in un’aula dedicata per compilare il questionario su supporto cartaceo e disponeva di assistenza in caso di necessità. Sono state organizzate N=15 sessioni nelle diverse sedi dell’Ateneo nel periodo dal 15 maggio al 25 maggio 2017; le sessioni avevano una durata dalle due alle tre ore per un totale di circa 40 ore di disponibilità;
- **modalità online:** è stato predisposto il questionario on-line attraverso apposito applicativo di Ateneo a cui si accedeva senza credenziali dal 29 maggio all’8 giugno 2017.

Per entrambe le modalità la rilevazione è stata condotta con tutte le precauzioni per tutelare l'anonimato delle risposte; a tal scopo è stata predisposta un'apposita **policy** in cui venivano dichiarate le modalità di trattamento dei dati e le garanzie di riservatezza dei rispondenti.

### *La partecipazione all'indagine*

La popolazione di riferimento in servizio durante il periodo di rilevazione è pari a N=943 (fonte: data warehouse d'Ateneo). Le persone che sono state raggiunte, quindi che hanno avuto accesso alle sessioni in presenza o alle sessioni on-line, sono N=609 pari al 64,6% (N=417 sessioni in presenza, N=192 sessione on-line).

In ragione della lunghezza del questionario e della difficoltà registrata da alcune categorie professionali a riconoscersi in alcune dinamiche organizzative, si è optato per considerare validi i **questionari con missing inferiori al 45%**. **Alla luce di ciò i questionari validi per l'analisi sono risultati N=557 pari al 59,1% (N=411 sessioni in presenza, N=146 sessione on-line).**

Si sottolinea che la partecipazione all'indagine era libera e volontaria, pertanto il campione è auto- selezionato: i risultati pertanto non possono essere estesi all'intera popolazione ma solo ai rispondenti; ciò nonostante, tenuto conto delle finalità dell'indagine e della partecipazione superiore al 50%, si ritiene che quanto emerso, in termini di orientamento generale e di linea di tendenza, possa essere una rappresentazione realistica del percepito collettivo sulle aree indagate.

Nelle tabelle seguenti sono indicati i tassi di partecipazione in relazione alla tipologia e alla struttura di afferenza.

	POPOL.	VALIDI	%
<b>AMMINISTRAZIONE GENERALE</b>	<b>414</b>	<b>270</b>	<b>65%</b>
D1 - Didattica e servizi agli studenti	149	71	48%
D2 - Ricerca e terza missione	46	40	87%
D3 - Personale e Bilancio	81	60	74%
D4 - Patrimonio e appalti	44	36	82%
D5 - Sistemi operativi di gestione	35	31	89%
Staff Rettore e Staff DG	59	29	49%
<i>Non dichiara direzione</i>	-	3	-

	POPOL.	VALIDI	%
<b>AREE DIPARTIMENTALI</b>	<b>529</b>	<b>287</b>	<b>54%</b>
Economia	46	41	89%
Giurisprudenza	42	37	88%
Ingegneria	102	58	57%
Lettere e Filosofia	33	29	88%
Medicina e Chirurgia	186	80	43%
Scienze MM FF NN	120	42	35%

Il profilo dei rispondenti è invece il seguente: il 48,5% (N=270) appartiene all'Amministrazione Generale, il 42,2% (N=235) lavora in un Dipartimento o un Centro interdipartimentale e il 9,3% (N=52) è afferente a una Presidenza o a una Macroarea. Nelle tabelle seguenti è riportato il profilo dei rispondenti in relazione alla struttura di appartenenza e in relazione all'ambito lavorativo.

<b>AREE DIPARTIMENTALI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lettere e Filosofia	29	10%
Giurisprudenza	37	13%
Economia	41	14%
Scienze MM FF NN	42	15%
Ingegneria	58	20%
Medicina e Chirurgia	80	28%
<b>Totale</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

<b>AMMINISTRAZIONE GENERALE</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Direzione I – Didattica e servizi agli studenti	71	26%
Direzione II - Ricerca e terza missione	40	15%
Direzione III - Personale e Bilancio	60	22%
Direzione IV - Patrimonio e appalti	36	13%
Direzione V - Sistemi operativi di gestione	31	11%
Staff del Rettore e Staff del DG	29	11%
<i>Non risponde</i>	3	1%
<b>Totale</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

<b>AMBITI LAVORATIVI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Area amministrativa e amministrativa - gestionale	342	61,4%
Area tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati	192	34,5%
Area medico - odontoiatrica e socio - sanitaria	4	0,7%
Area biblioteche	13	2,3%
<i>Non risponde</i>	6	1,1%
<b>Totale</b>	<b>557</b>	<b>100%</b>

---

## I risultati

I risultati sono presentati a due livelli: il primo livello è costituito dagli ambiti di indagine che sono stati così individuati:

- le caratteristiche del lavoro;
- le relazioni tra colleghi;
- i rapporti gerarchici;
- i rapporti interprofessionali;
- il funzionamento della struttura;
- l'organizzazione dell'Ateneo.

Il secondo livello è rappresentato dalle dimensioni in cui è articolato ciascun ambito:

### Le caratteristiche del lavoro

- L'autonomia lavorativa
- I contenuti del lavoro
- Lo sviluppo delle potenzialità
- Le dinamiche di ruolo
- Gli esiti del lavoro

### Il funzionamento della struttura

- La circolazione delle informazioni
- La chiarezza organizzativa
- L'equità organizzativa
- La pianificazione delle attività
- I rapporti con le altre strutture

### Le relazioni tra colleghi

- La percezione degli altri
- La collaborazione fra colleghi
- Le buone relazioni
- Groupship

### L'organizzazione dell'ateneo

- Membership
- La valorizzazione professionale
- La comprensibilità dell'organizzazione
- La gestione del cambiamento
- La comunicazione organizzativa
- La giustizia organizzativa
- Le regole e i valori

### I rapporti gerarchici

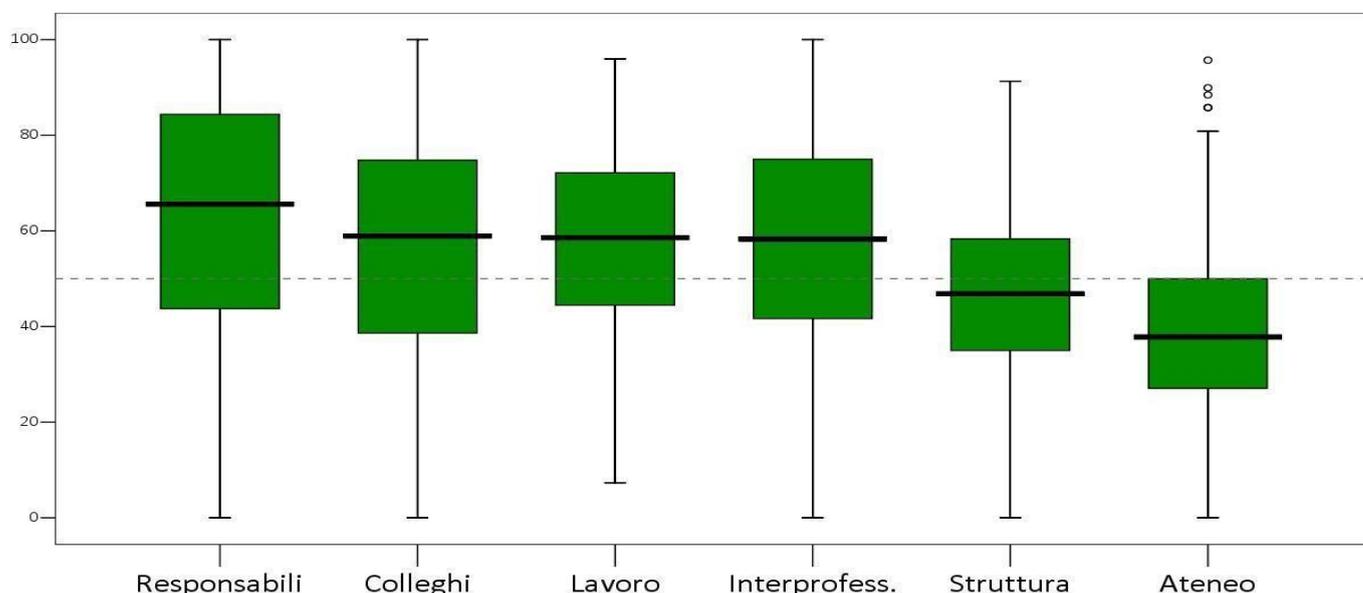
- Le relazioni con i responsabili
- Lo stile manageriale

### I rapporti interprofessionali

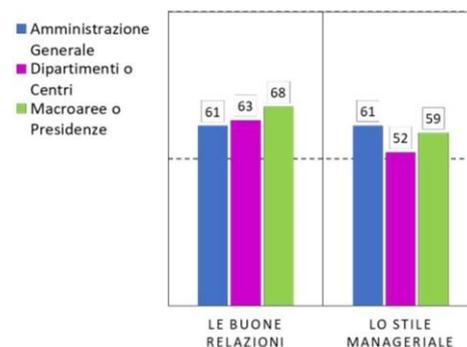
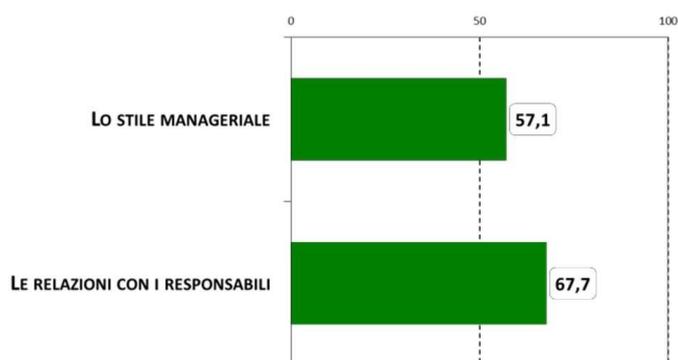
- I rapporti personali TAB-Docenti e ricercatori

Una prima riflessione è riscontrabile osservando i box plot dei punteggi dei sei ambiti considerati. I valori mediani indicati dalla linea nera evidenziano che i rapporti gerarchici, i rapporti con i colleghi, le caratteristiche del lavoro e i rapporti interprofessionali sono nel complesso positivi, (punteggio superiore a 50), mentre gli

ambiti relativi al funzionamento della propria struttura e all'organizzazione dell'Ateneo ricadono nell'area negativa.

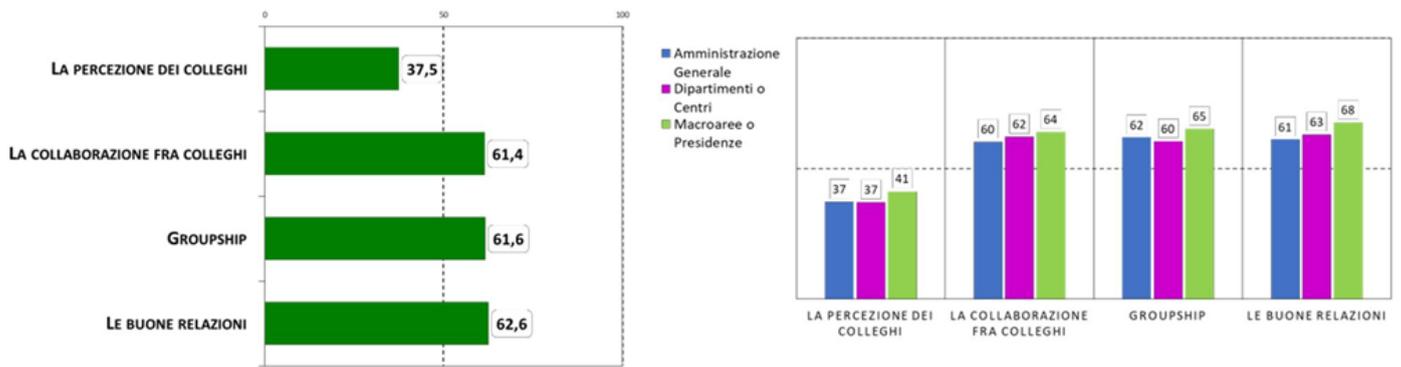


Più in dettaglio si osserva che mediamente le relazioni con i diretti superiori sono buone e lo stile manageriale è improntato alla coerenza e al coinvolgimento delle persone. Le relazioni con i responsabili sono leggermente migliori nelle Presidenze, rispetto all'Amministrazione Generale e ai Dipartimenti. Lo stile manageriale è invece più positivo nell'Amministrazione Generale e nelle Presidenze rispetto ai Dipartimenti.



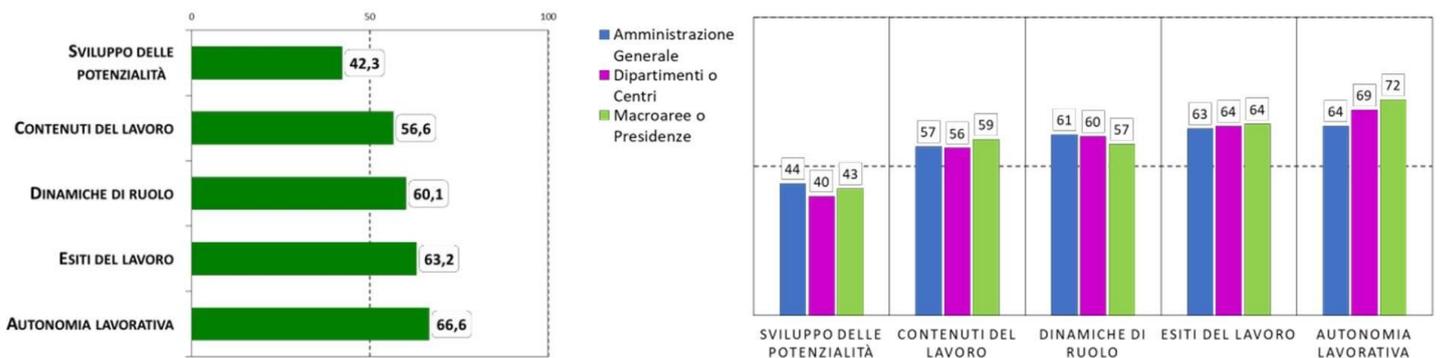
I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti l'ambito delle relazioni gerarchiche.

Le relazioni tra colleghi sono mediamente positive sia in termini di collaborazione reciproca e di capacità di fare gruppo, che di comportamenti non conflittuali, ma i rispondenti hanno la percezione che i colleghi siano insoddisfatti e demotivati. Non si registrano differenze rilevanti tra i rispondenti afferenti alle tre tipologie di strutture.



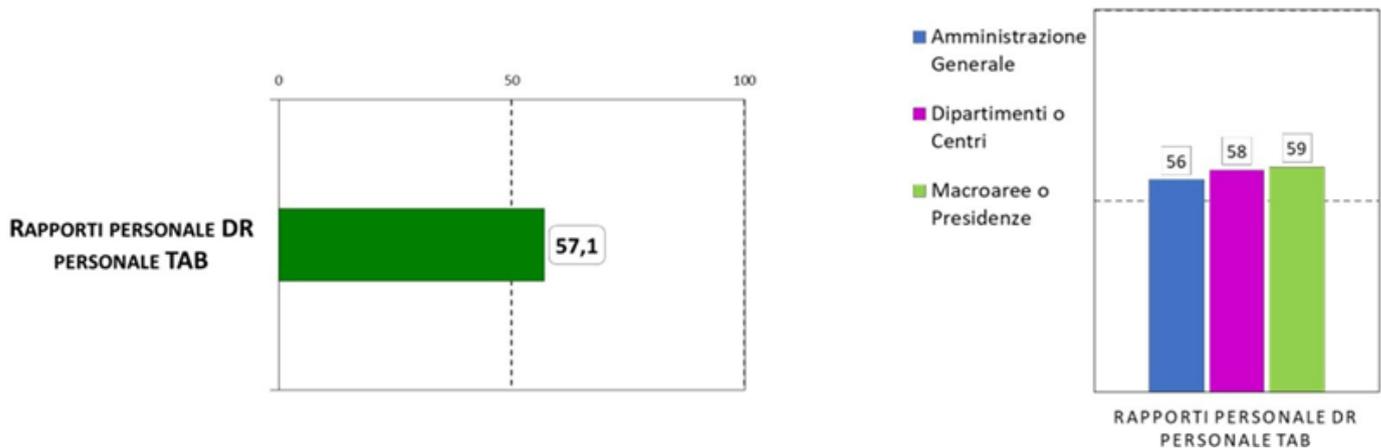
I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti l'ambito delle relazioni con i colleghi.

I punteggi medi delle dimensioni che costituiscono l'ambito delle caratteristiche del lavoro evidenziano che lo sviluppo delle potenzialità è l'elemento più negativo dei cinque, mentre in termini di contenuti del lavoro, dinamiche di ruolo, esiti del lavoro e autonomia lavorativa le persone esprimono giudizi mediamente positivi. L'autonomia lavorativa è mediamente più positiva nei Dipartimenti e nelle Presidenze rispetto all'Amministrazione generale.



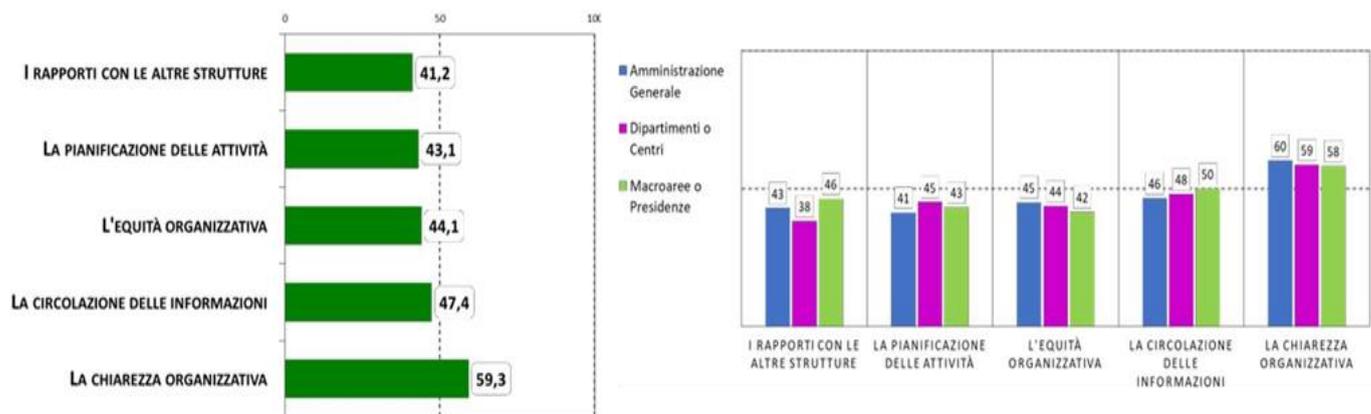
I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti l'ambito delle caratteristiche del lavoro.

I rapporti interprofessionali indagano le relazioni tra il personale tecnico-amministrativo- bibliotecario (TAB) e il personale docente e ricercatore (DR). I rispondenti che dichiarano di avere rapporti lavorativi con il personale docente e ricercatore sono mediamente positivi e non si registrano differenze rilevanti tra rispondenti che afferiscono all'Amministrazione Generale, ai Dipartimenti e alle Presidenze.



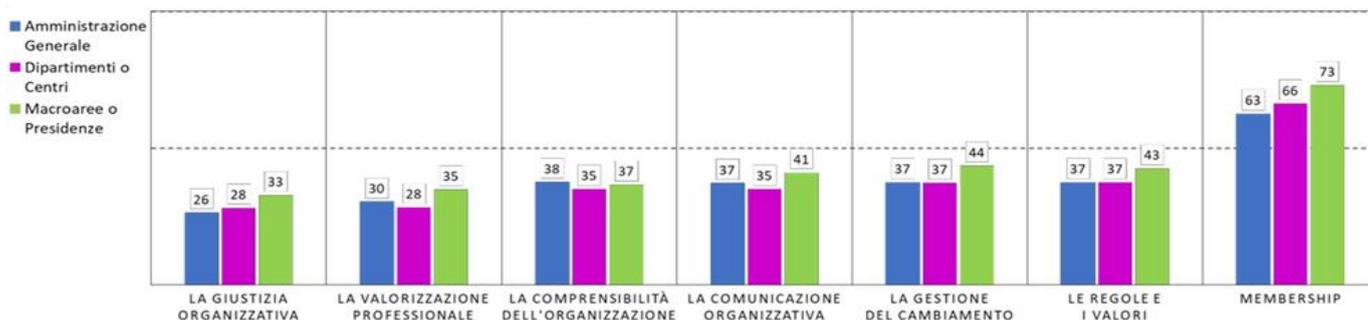
I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) della dimensione che costituisce l'ambito delle relazioni interprofessionali.

Quattro delle dimensioni che descrivono il funzionamento della struttura sono mediamente non positive (i rapporti con le altre strutture, la pianificazione delle attività, l'equità nell'organizzazione delle attività della struttura e la circolazione delle informazioni), mentre la chiarezza organizzativa risulta mediamente positiva. I rapporti con le altre strutture sono mediamente meno positive nei Dipartimenti rispetto alle Presidenze e all'Amministrazione Generale.



I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti l'ambito del funzionamento della struttura.

Le dimensioni legate all'Ateneo nel suo complesso sono mediamente negative, in particolare quelle legate alla giustizia organizzativa e alla valorizzazione professionale; seguono la comprensibilità dell'organizzazione, la comunicazione organizzativa, la gestione del cambiamento e le regole e i valori dell'organizzazione. La percezione di giustizia organizzativa è migliore nelle Presidenze rispetto ai Dipartimenti e all'Amministrazione Generale. Solo il sentirsi parte (membership) è una dimensione mediamente positiva e sensibilmente migliore nelle Presidenze rispetto ai Dipartimenti e all'Amministrazione Generale.



I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti l'ambito dell'organizzazione dell'Ateneo.

## Conclusioni

La qualità della vita lavorativa a Tor Vergata sembra essere mediamente positiva per quanto riguarda le dimensioni molto vicine all'individuo (il proprio lavoro, il superiore e i colleghi), mentre le dinamiche che interessano il funzionamento della struttura di appartenenza e l'organizzazione dell'Ateneo sono percepite in maniera prevalentemente negativa. Nei Dipartimenti i rapporti con i responsabili sono mediamente più negativi rispetto all'Amministrazione generale e alle Presidenze; le dimensioni riconducibili all'organizzazione dell'Ateneo sono mediamente più negative nell'Amministrazione Generale e nelle Presidenze rispetto ai Dipartimenti.

Le dimensioni che registrano i punteggi medi più positivi sono le relazioni con i responsabili e l'autonomia lavorativa: complessivamente le persone si sentono abbastanza soddisfatte del loro lavoro, anche se pensano di essere circondati da colleghi demotivati e insoddisfatti.

Le dimensioni che registrano punteggi medi negativi sono legati alla percezione di imparzialità e correttezza organizzativa e alla scarse possibilità di arricchire la propria professionalità nell'Ateneo.

<b>DIMENSIONI PERCEPITE NEGATIVAMENTE</b>	<b>M</b>	<b>DIMENSIONI PERCEPITE POSITIVAMENTE</b>	<b>M</b>
ATENEO - Giustizia organizzativa	27,7	RESPONSABILI- Relazioni con irresponsabili	67,7
ATENEO - Valorizzazione professionale	29,9	LAVORO - Autonomia	66,6
ATENEO - Comprensibilità dell'organizzazione	36,4	ATENEO - Membership	65,1
ATENEO - Comunicazione organizzativa	36,6	LAVORO - Esiti del lavoro	63,2
COLLEGHI - Percezione dei colleghi	37,5	COLLEGHI - Buone relazioni	62,6
ATENEO - Gestione del cambiamento	37,9	COLLEGHI - Groupship	61,6
ATENEO - Regole e valori	38,0	COLLEGHI - Collaborazione fra colleghi	61,4
STRUTTURA - Rapporti altre strutture	41,2	LAVORO - Dinamiche di ruolo	60,1
LAVORO - Sviluppo delle potenzialità	42,3	STRUTTURA - Chiarezza organizzativa	59,3
STRUTTURA - Pianificazione delle attività	43,1	RESPONSABILI - Stile manageriale	57,1
STRUTTURA - Equità organizzativa	44,1	INTERPROFESS.-Rapporti personaleDR-TAB	57,1
STRUTTURA - Circolazione delle informazioni	47,4	LAVORO - Contenuti del lavoro	56,6

*I grafici rappresentano i punteggi medi (scala 1-100) delle dimensioni costituenti tutti gli ambiti indagati.*

Il tasso di partecipazione all'indagine, anche se appena superiore al 50% è risultato comunque superiore alle aspettative, considerando la scarsa adesione che spesso si riscontra per iniziative simili, o che possono apparire simili, a questa. L'approccio adottato in termini di coinvolgimento è risultato efficace e potrà essere potenziato nella fase di restituzione e discussione dei risultati con tutto il personale TAB, fase nella quale sono attese ulteriori indicazioni e suggerimenti per l'implementazione delle misure di miglioramento.