



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

PIANO DELLA PERFORMANCE

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

2015 - 2017

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI	5
2.1 Chi siamo	5
2.2 Cosa facciamo	5
2.3 Come operiamo	8
3. IDENTITA'	10
3.1 L'Università di Roma "Tor Vergata" in cifre	10
3.2 Mandato istituzionale e missione	11
3.3 Albero della Performance	13
4. ANALISI DEL CONTESTO	14
4.1 Analisi del Contesto Esterno	15
4.2 Analisi del Contesto Interno	16
5. OBIETTIVI STRATEGICI	17
5.1 Ricerca	17
5.2 Formazione	19
5.3 Terza Missione	21
5.4 Amministrazione e servizi agli utenti	22
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	23
6.1 Obiettivi assegnati a personale dirigenziale	24

7.	PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE	
	DELLA PERFORMANCE	24
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	24
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	25
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	27
	ALLEGATI TECNICI	28

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il presente documento riporta il Piano della Performance per il triennio 2015-2017 dell'Università di Roma "Tor Vergata" (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e successive modifiche e integrazioni.

Rispetto alle precedenti edizioni, il Piano della Performance per il triennio 2015-2017 si inserisce in un rinnovato contesto di programmazione caratterizzato dai seguenti elementi:

1. La realizzazione del Piano delle performance è stata accompagnata dalla contestuale elaborazione di un Piano Strategico d'Ateneo. In questo modo, è stato possibile distinguere due livelli di programmazione: il primo – più generale e formalizzato nel Piano Strategico – è orientato a definire gli obiettivi strategici complessivi dell'Ateneo; il secondo – più specifico e formalizzato nel Piano delle Performance - è finalizzato a dettagliare gli obiettivi strategici, definendo opportuni indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nonché gli obiettivi e i relativi indicatori assegnati al personale dirigenziale, compatibilmente con le risorse disponibili.
2. L'impianto degli obiettivi e degli indicatori è stato rivisto, semplificato e aggiornato, tenendo conto sia della nuova impostazione strategica delineata nel Piano Strategico, sia di ulteriori elementi rilevanti, come il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione (denominato IRIS) in atto, che prevede la totale riorganizzazione degli uffici e delle competenze, anche tenendo conto di quanto disposto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, che dà attuazione alla legge del 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Nella realizzazione del Piano delle performance (e anche in quella del Piano Strategico) si è cercato di realizzare un allineamento con gli strumenti di programmazione e valutazione delle Università previsti dalla Legge n. 43 del 31 marzo 2005 e relativi alle seguenti aree: a) corsi di studio; b) ricerca scientifica; c) servizi e interventi a favore degli studenti; d) programmi di internazionalizzazione; e) personale docente e non docente. Nel complesso, il Piano si colloca nel quadro più generale del ciclo di gestione della performance, finalizzato all'attuazione di principi di miglioramento della qualità dei servizi offerti, di crescita delle competenze professionali, di valorizzazione del merito, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Come già evidenziato in precedenza, il Piano della Performance 2015-2017 dettaglia e specifica le linee strategiche contenute nel Piano Strategico d'Ateneo relativo allo stesso triennio, a cui si rinvia. Di conseguenza, il presente documento svilupperà le quattro aree strategiche individuate dal Piano Strategico, ovvero:

- Ricerca
- Formazione
- Terza Missione
- Amministrazione e servizi agli utenti.

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

2.1 Chi siamo

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

Dal punto di vista dell'offerta formativa, l'Università di Roma "Tor Vergata" offre 112 corsi di laurea (triennale, magistrale, a ciclo unico), di cui 11 interamente in lingua inglese, a circa 33.000 studenti. Offre inoltre formazione post-laurea (come master, scuole di specializzazione, dottorati di ricerca) a circa 5.000 studenti. Tor Vergata, accanto alla tradizionale offerta regionale, è in grado di offrire agli studenti ulteriori 1500 posti letto, grazie alle residenze realizzate all'interno del campus dall'INPDAP e dal fondo immobiliare Aristotele.

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

2.2 Cosa facciamo

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



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Didattica

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

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

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

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

Ricerca

La prestigiosa classifica QS World University (disponibile all'indirizzo <http://www.topuniversities.com>) offre un doppio riconoscimento all'Università degli studi di Roma "Tor Vergata". Il primo dato positivo è rappresentato dal posizionamento, nell'anno 2014, al settimo posto dell'Ateneo tra le università italiane e al 305° posto tra le università mondiali, guadagnando 15 posizioni rispetto allo scorso anno e 29 rispetto al 2012. Ricordiamo inoltre che l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata", nell'anno 2014, compare al 33° posto nel mondo (unica università italiana) anche nella speciale Classifica QS dedicata agli atenei che hanno meno di 50 anni. Il posizionamento finale è stato attribuito sulla base di 6 indicatori: la reputazione accademica, il numero delle citazioni delle pubblicazioni, il livello di preparazione degli studenti, la qualità della didattica e delle attività a livello internazionale e gli sbocchi lavorativi. Per questa ragione l'Università di Roma "Tor Vergata" è dal 2015 è membro effettivo di YERUN (Young European

Research Universities Network), un network che unisce le 18 migliori università europee che sono riconosciute dai ranking internazionali e che state fondate meno di 50 anni fa.

L'attività di ricerca e i finanziamenti ottenuti dall'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" a livello internazionale continuano ad incrementare in termini di quantitativi e qualitativi. In particolare, il crescente ricorso ai finanziamenti internazionali per la ricerca è dovuto anche alla necessità di differenziare i canali di finanziamento e all'aumentata consapevolezza della necessità di competere non solo su basi nazionali ma anche su basi internazionali.

In questo ambito, è importante anche segnalare il successo conseguito dall'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" nel campo della ricerca di base e in particolare nel prestigioso programma ERC - IDEAS del VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico dell'Unione Europea.

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

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

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

Per favorire la valorizzazione e la promozione della ricerca svolta dai giovani ricercatori, aiutandoli a preparare progetti competitivi a livello nazionale e internazionale, l'Ateneo nel 2104 ha promosso il bando "Uncovering Excellence" (scovare l'eccellenza), riservato esclusivamente a progetti di eccellenza presentati da team di ricercatori.

2.3 Come operiamo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. IDENTITA'

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

DIDATTICA - *FONTE: Datawarehouse di Ateneo - ove non diversamente indicato dati A.A.2013/2014*

- ✓ N° Studenti immatricolati ai corsi di studio di I ciclo e ciclo unico: 7028 (aggiornato a 11/09/2014)
- ✓ N° Studenti iscritti totali corsi di I, II ciclo e ciclo unico: 32985 (aggiornato a 11/09/2014)
- ✓ N° Laureati: 5818 (anno 2013), di cui 3270 regolari negli studi
- ✓ N° Master universitari e corsi di perfezionamento: 159
- ✓ N° Scuole universitarie di specializzazione: 50
- ✓ N° Corsi dottorato di ricerca: 31

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

- ✓ N° Progetti di ricerca finanziati in ambito internazionale: nell'ambito del VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico dell'UE conclusosi il 31/12/2013, sono stati finanziati in totale 102 progetti di ricerca, di cui 13 nell'ambito del Programma ERC (*European Research Council*). Ad oggi sono ancora in corso 68 progetti di ricerca del VII Programma Quadro. Inoltre sono attivi altri 30 progetti all'interno di altri programmi internazionali. All'interno del Programma Europeo Horizon 2020 si sta concludendo la fase di negoziazione per 5 progetti presentati dall'Ateneo, mentre altri 4 progetti hanno già superato la prima fase di valutazione.
- ✓ L'Ateneo partecipa a 4 progetti FIR (Futuro in Ricerca) approvati nel 2013.
- ✓ Percentuale di docenti che hanno avuto giudizio positivo su PRIN (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale): 69% (media anni 2006-2011).
- ✓ Per il bando PRIN 2012, l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" si è collocata al 12° posto per il numero dei programmi approvati e al 7° posto per l'entità del cofinanziamento ministeriale erogato.
- ✓ N° Dottorandi: 1509 (2013/14)
- ✓ N° Dipartimenti: 19 (al 31/12/2014)
- ✓ N° Imprese spin-off: 16 partecipate e 9 accreditate (al 31/12/2014)

INTERNAZIONALIZZAZIONE - *FONTE: Ufficio Internazionalizzazione – Dati A.A. 2013/2014*

- ✓ N° studenti all'estero per studio in uscita: 635
- ✓ N° neolaureati all'estero per tirocinio: 28
- ✓ N° studenti all'estero per tirocinio in uscita: 35
- ✓ N° studenti dall'estero per studio in entrata: 475

- ✓ N° accordi interuniversitari internazionali attualmente in vigore:
 - Accordi ERASMUS: 514 (con 269 Università Europee)
 - Accordi di Cooperazione: 290

SERVIZI AGLI STUDENTI - *FONTE: Datawarehouse di Ateneo - ove non diversamente indicato dati A.A.2013/2014*

- ✓ N° Aule: 350 (*Aule condivise o ad uso esclusivo, di dimensioni superiori o uguali a 20 posti*)
- ✓ N° Laboratori informatici: 29
- ✓ N° Postazioni PC: 865
- ✓ N° Biblioteche di area: 6
- ✓ Tramite il discovery tool PRIMO l'Ateneo rende possibile l'accesso a 74932 risorse bibliografiche digitali

PERSONALE - *FONTE: Banca dati DALIA – Dati al 31/12/2014*

- ✓ N° Professori: 693
- ✓ N° Ricercatori: 676 (di cui 36 a tempo determinato)
- ✓ N° Dirigenti: 5 (di cui 1 a tempo determinato)
- ✓ N° Tecnici-Amministrativi: 975
- ✓ N° Collaboratori ed Esperti linguistici: 15

BILANCIO CONSOLIDATO ANNO 2013 - *FONTE: MIUR Omogenea redazione conti consuntivi*

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

3.2 Mandato istituzionale e missione

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

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

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

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

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

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

1. L'Ateneo:

a) afferma la propria funzione pubblica e il proprio carattere laico, pluralistico e indipendente da ogni orientamento ideologico, politico ed economico; b) garantisce le libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione, allo scopo di realizzare il pieno concorso di tutte le proprie componenti alla vita democratica della comunità universitaria, nel rispetto delle convinzioni politiche, culturali, etiche e religiose;

c) elabora e trasmette le conoscenze e promuove la qualità dei processi formativi e della ricerca, curando la formazione culturale e professionale, nonché la crescita civile degli studenti;

d) garantisce ai singoli docenti la libertà di ricerca e di insegnamento, conformemente all'art. 33, comma 1, della Costituzione, nel rispetto degli obiettivi formativi previsti dalle strutture di appartenenza e delle esigenze di coordinamento;

e) riconosce la pluralità delle culture che concorrono a costituire la propria identità e si configura come sistema articolato in poli funzionali, in conformità ai principi di autonomia e decentramento;

f) concorre allo sviluppo culturale, sociale, economico e produttivo del Paese, anche attivando forme di collaborazione con soggetti nazionali e internazionali, pubblici e privati, che promuovono attività culturali e di ricerca, in particolare partecipando a programmi di cooperazione interuniversitaria;

g) rafforza l'internazionalizzazione anche attraverso la mobilità dei docenti e degli studenti, i programmi integrati di studio, le iniziative di cooperazione interuniversitaria per attività di studio e di ricerca e l'attivazione, nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, di insegnamenti, di Corsi di studio e di forme di selezione svolti in lingua straniera;

h) ricusa l'utilizzazione dei risultati delle proprie attività per applicazioni contrarie ai principi della dignità e della libertà dell'uomo e della convivenza fra i popoli;

i) contribuisce alla realizzazione delle condizioni che rendono effettivo il diritto allo studio;

j) promuove le attività di orientamento, informazione e sostegno agli studenti e ne rende espliciti i criteri e la forma della valutazione;

k) potenzia il sistema di autovalutazione della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle proprie attività, anche in termini comparativi tra le strutture, ai fini della promozione del merito;

l) adotta le misure necessarie per garantire le pari opportunità e il benessere del personale e degli studenti;

- m) predispone, anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati, strumenti e iniziative per agevolare la frequenza e lo studio degli studenti diversamente abili e per rimuovere le condizioni di svantaggio;*
 - n) adotta misure a tutela della rappresentanza studentesca, compresa la possibilità di accesso ai dati necessari per l'esplicazione dei compiti a essa attribuiti;*
 - o) predispone azioni per migliorare la sicurezza e la qualità complessiva delle attività;*
 - p) favorisce la più ampia fruizione delle proprie strutture;*
 - q) opera con criteri di trasparenza e condivisione, favorendo la partecipazione di tutte le proprie componenti alle scelte fondamentali.*
- 2. Per una migliore realizzazione delle proprie finalità istituzionali e nei limiti delle stesse, l'Ateneo può partecipare a consorzi e ad altre forme associative di diritto privato, ivi comprese le società di capitali, anche mediante partecipazione finanziaria con le garanzie e secondo la disciplina dettata da apposito regolamento.*
- 3. L'Ateneo promuove lo sviluppo e la gestione dei rapporti e delle attività di ricerca e di comune interesse con soggetti esterni, sia pubblici sia privati, perseguendo finalità didattiche, di ricerca e istituzionali.*
- 4. In particolare, l'Ateneo promuove le iniziative di spin off e di start up, al fine di valorizzare la ricerca svolta nelle proprie strutture, anche per offrire una concreta opportunità di collaborazione ai laureati. Promuove altresì iniziative di trasferimento tecnologico indirizzate al sistema produttivo.*
- 5. Compatibilmente con i fini e i compiti di cui sopra, l'Ateneo può svolgere attività di consulenza e di servizio, nel rispetto delle norme previste da apposito regolamento.*

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

3.3 Albero della Performance

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

- a) aree strategiche;

- b) obiettivi strategici;
- c) obiettivi operativi

Le aree strategiche e gli obiettivi strategici sono stati individuati coerentemente a quanto contenuto nel Piano Strategico di Ateneo, e dettagliati nell'Allegato 1. Gli obiettivi operativi sono qui individuati in termini di numerosità e poi descritti e dettagliati nell'Allegato 2.

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	5
	Internazionalizzare la ricerca	2

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
Formazione	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	4
	Migliorare la qualità dell'apprendimento	4
	Internazionalizzare la didattica	9
	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	3

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	2
	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	3

Area Strategica	Obiettivi strategici	n. Obiettivi operativi
Amministrazione e Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	15
	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	4
	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	5

4. ANALISI DEL CONTESTO

La definizione degli obiettivi strategici e operativi dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" è stata preceduta dalla realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno. Tale analisi si è avvalsa dello strumento della *S.W.O.T analysis*. Si tratta di uno strumento di pianificazione strategica

usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un'organizzazione. L'analisi riguarda:

- l'ambiente esterno: minacce ed opportunità;
- l'ambiente interno: punti di forza e debolezza.

L'analisi è stata condotta in sede di elaborazione del Piano Strategico, a cui si rinvia per maggiori dettagli. Di seguito si riassumono in forma grafica, i principali elementi emersi dall'analisi.

L'analisi del contesto esterno si è avvalsa di numerose fonti informative e ha assunto come riferimento le principali novità normative introdotte negli ultimi anni. Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno, invece, il quadro di analisi è stato aggiornato tenendo conto degli elementi di valutazione contenuti nelle relazioni del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

4.1 Analisi del Contesto Esterno

<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • La disponibilità di 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • La riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche nazionali di contenimento della spesa definite a livello nazionale. • L'inadeguatezza degli investimenti nazionali nella ricerca e nell'innovazione, la netta diminuzione dei finanziamenti nazionali pubblici per la ricerca, e la riduzione delle entrate da investimenti privati in ricerca, innovazione e sviluppo, dovuta alla sfavorevole congiuntura economica. • I limiti al turn-over definiti dal legislatore, che rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento, necessari ad assicurare il normale funzionamento dell'Ateneo e a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori. • L'incertezza finanziaria, i vincoli normativi in materia di assunzione del personale, il blocco delle retribuzioni e delle progressioni economiche e i limiti alla contrattazione collettiva integrativa rischiano di creare possibili resistenze al cambiamento verso le innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010, resistenze peraltro fisiologiche in ogni innovazione. • La complessità delle procedure e l'eccessiva burocratizzazione, generata da regole e normative non sempre adeguate alle specificità del sistema universitario e della ricerca, rischiano di compromettere gravemente la competitività e l'attrattività anche internazionale delle università.

4.2 Analisi del Contesto Interno

Strengths

- La buona attrattività dell'offerta formativa rispetto ad altre università confrontabili e rispetto alle medie nazionali.
- La presenza di numerosi corsi di studio interdisciplinari.
- La presenza di una consolidata offerta formativa per e-learning.
- Buoni esiti occupazionali dei propri laureati (secondo il Rapporto Almalaurea 2014, il tasso di occupazione dei laureati triennali dell'Ateneo è pari al 47% e raggiunge il 63% per i laureati magistrali, percentuali ben al di sopra delle medie nazionali).
- L'incremento dei corsi di studio offerti interamente in lingua straniera.
- Il significativo numero di accordi di scambio uscita/entrata di studenti con "top 500 University".
- Il buon livello di internazionalizzazione dei dottorati di ricerca.
- La riconosciuta eccellenza scientifica a livello internazionale nella ricerca di base: l'Università di Roma "Tor Vergata" è tra i primi posti, in ambito nazionale, per numero di ERC (European Research Council) grant.
- La riconosciuta eccellenza scientifica anche a livello nazionale: l'Ateneo è risultato 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 rilevante, come ad esempio i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli.

Weaknesses

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

5. OBIETTIVI STRATEGICI

La definizione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori è stata realizzata in sede di elaborazione del Piano Strategico, a cui si rinvia per maggiori dettagli. Di seguito si riassumono in forma tabellare, i principali elementi dell'impianto strategico.

Nella Tabella seguente sono individuati gli obiettivi strategici, corrispondenti alle 4 aree strategiche individuate dal Piano Strategico. Coerentemente a quanto previsto dalle Delibere n. 89/2010, n. 112/2010, n. 1/2012 della ex-CiVIT relative alle modalità di redazione del Piano della Performance¹, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di pesi per le aree strategiche e per i relativi obiettivi.

<i>Area Strategica</i>	<i>Peso</i>	<i>Obiettivi strategici</i>	<i>Peso</i>
Ricerca	24%	R.1 Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65%
		R.2 Internazionalizzare la ricerca	35%
Formazione	40%	D.1 Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	40%
		D.2 Migliorare la qualità dell'apprendimento	10%
		D.3 Internazionalizzare la didattica	30%
		D.4 Potenziare i servizi a supporto degli studenti	20%
Terza Missione	16%	TM.1 Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	50%
		TM.2 Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	50%
Amministrazione e Servizi agli utenti	20%	S.1 Migliorare i servizi agli utenti	60%
		S.2 Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	20%
		S.3 Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	20%

Nei paragrafi seguenti, per ogni area strategica e in forma tabellare, si riassumono gli altri elementi previsti dalle summenzionate delibere della ex-CiVIT, ovvero obiettivi strategici, descrizione delle azioni, indicatori e target. Ulteriori elementi di dettaglio sono contenuti nell'Allegato 1.

5.1 Ricerca

Gli obiettivi strategici relativi all'area ricerca fanno riferimento alla necessità di assegnare alla ricerca un ruolo sempre più importante nella strategia di sviluppo dell'Università di Roma "Tor Vergata",

¹ Delibera che l'ANVUR - anche a seguito delle competenze acquisite con il D.Lgs 69/2013 convertito dalla legge 98/2013 - ha ritenuto di confermare per l'annualità 2015. Cfr. Comunicato sulle scadenze ai fini del ciclo della performance, pubblicato sul sito istituzionale dell'Anvur, il 29 Dicembre 2014.

aiutando la vocazione scientifica dell'Ateneo a esprimersi al più alto livello, creando efficaci azioni di stimolo e di sostegno, nel rispetto e nella valorizzazione della diversità di metodologie e di output nella ricerca, che favoriscano l'emergere delle competenze e che ne accompagnino l'evoluzione in ambito nazionale e internazionale. In questo contesto, appare importante sostenere i giovani ricercatori e i gruppi di ricerca inseriti in circuiti internazionali e aiutare i giovani ricercatori a entrare nei contesti internazionali. In particolare, gli obiettivi generali sulla ricerca si articolano in due obiettivi specifici: potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata e internazionalizzare la ricerca. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, gli indicatori e i target per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento. Per una definizione della formula utilizzata per calcolare gli indicatori strategici, necessaria a comprendere pienamente il significato dei target, si rimanda all'Allegato 1.

Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Azione strategica	Indicatore Strategico	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	Incremento delle entrate annuali per bandi di ricerca competitivi (in Euro)	≥ 1	≥ 1	≥ 1
		Incrementare il livello di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	Figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
		Partecipare a progetti europei e/o internazionali	Incremento numero di progetti europei e/o internazionali finanziati	≥ 1	≥ 1	≥ 1
R.2	Internazionalizzare la ricerca	Aumentare la capacità di attrazione internazionale nelle strutture di ricerca	Percentuale di docenti, ricercatori e assegnisti provenienti da università straniere	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
			Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita	≥ 1	≥ 1	≥ 1

5.2 Formazione

Gli obiettivi strategici relativi all'area formazione fanno riferimento alla volontà dell'Ateneo di mantenere alti livelli di competitività in ambito nazionale e internazionale, e di conseguenza assicurare sempre più il ruolo centrale degli studenti e delle funzioni della didattica per la formazione. In particolare, l'Ateneo si pone come finalità generale quella di creare le condizioni affinché gli studenti siano in grado di fruire al meglio e di trarre il massimo vantaggio dal far parte della comunità universitaria, attraverso l'offerta di percorsi di studio in grado di qualificarli ai più alti livelli nel mondo del lavoro. E' quindi importante che l'Ateneo accompagni sempre più i propri studenti e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, sviluppando a pieno le prerogative che il Decreto Legislativo 276/2003 attribuisce agli atenei quali veri e propri centri di intermediazione tra offerta e domanda di lavoro qualificato. L'Università di Roma "Tor Vergata", sfruttando le sinergie derivanti dal suo insediamento nel territorio e dallo sviluppo ad ampio spettro delle attività di terza missione, intende quindi mettere al servizio dei propri studenti un'ampia rete di relazioni con il mondo imprenditoriale, il terzo settore e il settore pubblico. In questo contesto, l'orientamento, il primo inserimento nel mondo del lavoro tramite gli stage e la vera e propria intermediazione con la domanda di lavoro potranno diventare un asset strategico dell'Ateneo, accrescendone l'attrattività verso gli studenti al momento dell'iscrizione. In quest'ottica, all'interno dell'area della formazione, sono stati individuati quattro obiettivi specifici: rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa; migliorare la qualità dell'apprendimento; internazionalizzare la didattica; potenziare i servizi a supporto degli studenti. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, gli indicatori e i target per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento. Per una definizione della formula utilizzata per calcolare gli indicatori strategici, necessaria a comprendere pienamente il significato dei target, si rimanda all'Allegato 1.

Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Azione strategica	Indicatore Strategico	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
D.1	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	Variazione del numero di studenti iscritti	≥ 0.8	≥ 1	≥ 1
		Attrarre i migliori studenti	Percentuale di immatricolati con curriculum scolastico eccellente	Almeno il 15%	Almeno il 17%	Almeno il 19%
		Attrattività del dottorato	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivati nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso	Almeno il 40%	Almeno il 42%	Almeno il 45%

			al dottorato in altre Università			
D.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	Migliorare l'efficacia della didattica contrastando i ritardi nelle carriere degli studenti	Percentuale di studenti che hanno conseguito la laurea nei limiti della normale durata del corso di studi	Almeno il 50%	Almeno il 55%	Almeno il 60%
			Tassi di abbandono generali ed al primo anno	Diminuire il valore del 2014	Diminuire il valore del 2015	Diminuire il valore del 2016
D.3	Internazionalizzare la didattica	Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti	Incremento del numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti	≥ 1	≥ 1	≥ 1
		Aumento Grado di internazionalizzazione del dottorato	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere	Almeno 9 %	Almeno 10%	Almeno 12%
		Migliorare l'attrattiva di studenti stranieri	Incremento studenti stranieri in entrata	≥ 1	≥ 1	≥ 1
		Favorire percorsi di mobilità verso l'estero	Percentuale di laureati regolari dell'anno solare entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Almeno 2%	Almeno 2%	Almeno 2%
D.4	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016

			Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
--	--	--	--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

5.3 Terza Missione

Le attività di "terza missione" degli Atenei affiancano le due missioni tradizionali (da un lato "ricerca" e dall'altro "formazione"). In particolare, con il termine di "terza missione" si fa riferimento all'insieme delle attività con le quali le università attivano processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita del territorio, offrendo servizi e facilities, in modo che la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di output produttivi. All'interno del campus di Tor Vergata sono presenti competenze, professionalità, idee, progetti, prodotti che, se opportunamente indirizzati all'esterno dell'accademia, possono essere di enorme valore. Inoltre, il ritorno economico generato dalle attività di Terza Missione può essere reinvestito all'interno dell'Ateneo contribuendo al sostegno della ricerca scientifica di base. In questo contesto, all'interno dell'area strategica della terza missione sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici: potenziare le azioni di supporto alla ricerca e potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, gli indicatori e i target per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento. Per una definizione della formula utilizzata per calcolare gli indicatori strategici, necessaria a comprendere pienamente il significato dei target, si rimanda all'Allegato 1.

Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Azione strategica	Indicatore Strategico	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
TM.1	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	Sostenere la tutela della proprietà intellettuale in Ateneo e la sua valorizzazione economica	Numero di brevetti	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
		Promuovere momenti di confronto e partnership tra dipartimenti e imprese o reti di imprese	Numero di progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016

TM.2	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	Favorire la nascita di spin-off e start-up all'interno dell'Ateneo	Numero di spin-off e start-up avviati	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
		Incentivare l'attività di incubatore dell'Ateneo	Numero di iniziative intraprese all'interno dell'incubatore	Almeno 4	Almeno 6	Almeno 8

5.4 Amministrazione e servizi agli utenti

Nell'attuale congiuntura economica, e in un contesto di sostanziale riduzione dei finanziamenti disponibili, l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi appare uno degli obiettivi centrali da perseguire in un'ottica di contenimento della spesa. Sembra quindi necessario adottare nuovi e più efficaci modelli di gestione che facciano pieno ricorso a tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche e che siano in grado di offrire servizi di qualità agli utenti con una contemporanea riduzione dei costi. Va evidenziato che si intende qui l'accezione di utenti di un'università nel senso più generale di tutti i soggetti con cui l'università si relaziona. In questo contesto, all'interno dell'area strategica dei servizi agli utenti, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici: migliorare i servizi agli utenti; migliorare l'efficienza delle spese in logica di spending review; prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, gli indicatori e i target per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento. Per una definizione della formula utilizzata per calcolare gli indicatori strategici, necessaria a comprendere pienamente il significato dei target, si rimanda all'Allegato 1.

Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Azione strategica	Indicatore Strategico	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
S.1	Migliorare i servizi agli utenti	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	Almeno 1	Almeno 2	Almeno 2

		Rilevazione Customer Satisfaction servizi	Soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
S.2	Migliorare l'efficienza delle spese, in ottica di spending review	Riduzione della spesa	Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
		Migliorare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo	Indicatore ISEF	≥ 1	≥ 1	≥ 1
S.3	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC)	Attuazione delle azioni programmate nel PTPC	Almeno il 90%	Almeno il 90%	Almeno il 90%

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi è riportata in dettaglio nell'Allegato 2, che riporta anche la definizione degli indicatori e dei loro valori attesi per l'Ateneo. Va evidenziato che, per quanto riguarda le aree strategiche della ricerca, della formazione e della terza missione, gli obiettivi operativi sono stati definiti anche considerando che l'azione più complessiva dell'Ateneo e della sua performance in tali ambiti sono oggetto di separate valutazioni da parte dell'ANVUR (tramite valutazioni periodiche della ricerca e della didattica). Per ogni obiettivo operativo sono state definite anche le strutture responsabili, evidenziando in particolare quelle dirigenziali. Coerentemente a quanto previsto dalle Delibere n. 89/2010, n. 112/2010, n. 1/2012 della ex-CiVIT relative alle modalità di redazione del Piano della Performance, si è proceduto alla definizione di un opportuno sistema di pesi per gli obiettivi operativi, che consente non soltanto di evidenziare l'importanza relativa degli obiettivi operativi all'interno di ogni obiettivo strategico, ma anche di esplicitare il collegamento tra il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Si evidenzia che non è stato possibile definire nell'Allegato 2 le risorse assegnate (in termini sia di risorse finanziarie che in termini di risorse umane) agli obiettivi operativi, perché è in atto un progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione (denominato IRIS) che prevede la totale riorganizzazione degli uffici e delle competenze, anche tenendo conto di quanto disposto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, che dà attuazione alla legge del 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario sono assegnati gli obiettivi

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

6.1 Obiettivi assegnati a personale dirigenziale

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono in fase di definizione e non ancora disponibili, essendo essenziale completare il progetto IRIS di riorganizzazione degli uffici e delle competenze, precedentemente citato, per dare pieno senso all'assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti. La misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti verrà effettuata in applicazione alla normativa vigente. Come esplicitato negli obiettivi operativi, resta inteso che il pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti implica anche l'assolvimento degli obblighi in ordine alla pubblicazione sul sito istituzionale dei dati e dei documenti secondo quanto disciplinato dal D.lgs. 33/2013 e dalla L. 190/2012, con particolare riferimento alla produzione e comunicazione tempestiva dei dati.

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

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

Con D.R. n. 3914/2013 del 09/12/2013 è stata costituita la "Commissione per la performance e la Qualità di Ateneo" (in breve C.P.Q.) con il compito di supportare la predisposizione dei Piani della performance dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata". La C.P.Q. è costituita da tutti i dirigenti dell'Ateneo e da personale docente e amministrativo esperto in materia di performance. La C.P.Q. ha partecipato direttamente alla predisposizione del Piano della performance, in accordo con il Piano Strategico dell'Ateneo e con le linee strategiche del Rettore, Prof. Giuseppe Novelli, e sentiti gli organi di vertice dell'Ateneo, Prorettori e delegati. In quest'ambito ha inizialmente analizzato l'identità di Ateneo (fase I) accompagnata da una dettagliata analisi del contesto esterno ed interno (fase II) e successivamente ha esplicitato gli obiettivi strategici (fase III) e gli obiettivi operativi (fase IV). Le fasi descritte dalla I alla IV si sono svolte da settembre 2014 a gennaio 2015.

Il Piano della performance sarà presentato al Senato Accademico e successivamente al Consiglio di Amministrazione (fase V) e infine verrà pubblicato nell'opportuna sezione del sito "Amministrazione trasparente". Il Rettore e la C.P.Q. presenteranno ufficialmente il Piano durante le giornate della trasparenza 2015 (fase VI) come previsto dall'art. 10 comma 6 del D.Lgs. n.33/2013.

Il Monitoraggio del ciclo della performance (fase VII) viene svolto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che nelle Università svolge la funzione di OIV, ai sensi dall'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, dall'art 44 del D.Lgs. n.33/2013 e delle delibere CiVIT nn. 6/2013 e 23/2013. Tra i compiti della

C.P.Q. di Ateneo rientra inoltre la redazione, entro il 30 giugno di ogni anno, della Relazione sulla performance (fase VIII) che sarà presentata per comunicazione al Senato Accademico e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione (fase IX). Ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera c) del D.Lgs. n.150/2009, il Nucleo di Valutazione di Ateneo valida la Relazione sulla performance entro il 15 settembre; tale validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito come stabilito dall'art.14 comma 6 del medesimo decreto.

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

	Fase del Processo	Soggetti Coinvolti	Arco Temporale (mesi)											
			2014				2015							
			S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	A	S
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo	■	■	■									
2	Analisi del contesto esterno ed interno	C.P.Q., Rettore	■	■	■									
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo		■	■	■	■							
4	Definizione degli obiettivi e piani operativi	C.P.Q., Rettore, organi di vertice dell'Ateneo				■	■							
5	Approvazione del Piano della performance	S.A. e C.d.A.					■							
6	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Rettore						■	■					
7	Monitoraggio del ciclo della performance	Nucleo di Valutazione						■	■	■	■	■	■	■
8	Redazione della Relazione sulla performance	C.P.Q.									■	■		
9	Approvazione della Relazione sulla performance	S.A. e C.d.A.										■		
10	Validazione della Relazione sulla performance	N.d.V.											■	■

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

- a) coerenza dei contenuti;
- b) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Con riferimento alla questione della *coerenza dei contenuti*, è possibile individuare una serie di importanti punti di contatto tra gli obiettivi individuati nel Piano della performance 2015-2017 e i dati di bilancio.

Dal bilancio di previsione 2015 si rileva che le risorse finanziarie disponibili, al netto delle partite di giro e supponendo una piena realizzazione delle previsioni, segnano una significativa riduzione rispetto ai valori del triennio precedente .

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

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

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

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

Con riferimento all'*integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto* va osservato che l'attuale impostazione del Bilancio dell'Ateneo non si è ancora adeguata alle

innovazioni previste dalla Legge n. 240/2010 che, all'art. 5, commi 1 e 4, ha previsto per le università, l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. In prospettiva, l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica consentirà certamente una maggiore integrazione tra il ciclo delle performance e le misurazioni contabili, con particolare riferimento al necessario collegamento tra risorse utilizzate e risultati programmati e realizzati.

7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

L'Ateneo è impegnato a promuovere un miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance. A tal fine, l'Amministrazione ha facoltà di procedere ad un aggiornamento del Piano anche con cadenza semestrale per armonizzare il ciclo di gestione della performance con eventuali criticità riscontrate in un'ottica di miglioramento continuo.

In particolare alcune possibili azioni di miglioramento sono le seguenti:

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

Un importante contributo alla risoluzione di tali criticità potrebbe avvenire dalla messa a regime dello strumento del "Piano Strategico", il quale nelle prossime edizioni dovrà seguire un processo più partecipato e condiviso. In ogni caso è da sottolineare che, coerentemente a quanto indicato nella precedente edizione del Piano delle Performance (2014-2016), la redazione del presente Piano delle performance (2015-2017) è stata accompagnata, e in parte preceduta, dalla predisposizione del Piano strategico, che ha consentito una maggiore integrazione con le strategie complessive di Ateneo e con gli altri strumenti di programmazione e valutazione del sistema universitario.

ALLEGATI TECNICI

Allegato 1

OBIETTIVI STRATEGICI

Area Strategica	Peso relativo (%) Area Strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) Obiettivo Strategico	Azione strategica	Indicatore Strategico	Formula Indicatore	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Ricerca	24	R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	Incremento delle entrate annuali per bandi di ricerca competitivi (In Euro)	Entrate annuali per bandi di ricerca competitivi anno t / Entrate annuali per bandi di ricerca competitivi anno t-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
					Incrementare il livello di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	Figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	Numero (dottorandi, assegnisti, specializzandi) anno t	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
		Partecipare a progetti europei e/o internazionali	Incremento numero di progetti europei e/o internazionali finanziati	Numero dei progetti finanziati anno t / Numero progetti finanziati anno t-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1			
		Aumentare la capacità di attrazione internazionale nelle strutture di ricerca	Percentuale di docenti, ricercatori e assegnisti provenienti da università straniere	Numero di docenti, ricercatori e assegnisti di ricerca provenienti da università straniere/ numero totale di docenti ricercatori e assegnisti di ricerca	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016			
R.2	Internazionalizzare la ricerca	35	Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita	Numero di dottorandi in mobilità (in entrata e in uscita) con università straniere all'anno t-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1			

Area Strategica	Peso relativo (%) Area Strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) Obiettivo Strategico	Azione strategica	Indicatore Strategico	Formula Indicatore	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
Formazione	40	D.1	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	40	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa Attrarre i migliori studenti Attrattività del dottorato	Variazione del numero di studenti iscritti	Studenti iscritti t / studenti iscritti t-1	$\geq 0,8$	≥ 1	≥ 1	
						Percentuale di immatricolati con curriculum scolastico eccellente	Studenti immatricolati con voto >90 /studenti immatricolati	Almeno il 15%	Almeno il 17%	Almeno il 19%	
						Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivati nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre Università	Numero iscritti provenienti altri atenei anno t/numero iscritti anno t	Almeno il 40%	Almeno il 42%	Almeno il 45%	
		D.2	Migliorare la qualità dell'apprendimento	10	Migliorare l'efficacia della didattica contrastando i ritardi nelle carriere degli studenti	Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti	Incremento del numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti	Numero di studenti laureati regolari/ numero studenti laureati	Almeno il 50%	Almeno il 55%	Almeno il 60%
							Incremento del numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti	1-(numero di studenti immatricolati anno t-1 che risultano iscritti nell'anno t/numero di studenti immatricolati anno t-1)	Diminuire il valore del 2014	Diminuire il valore del 2015	Diminuire il valore del 2016
							Incremento del numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti	Numero procedure di scambio internazionale interazionali anno t/ Numero procedure di scambio internazionali anno t-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
		D.3	Internazionalizzare la didattica	30	Migliorare l'attrattività di studenti stranieri	Aumento Grado di internazionalizzazione del dottorato	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere	Numero di iscritti ai corsi di dottorato attivi anno t provenienti Università straniere/numero di iscritti anno t	Almeno 9%	Almeno 10%	Almeno 12%
							Incremento studenti stranieri in entrata	Numero studenti stranieri in entrata anno t/Numero studenti stranieri in entrata anno t-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
							Percentuale di laureati regolari dell'anno solare entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Numero di laureati regolari dell'anno solare t-1 che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero/ numero di laureati regolari dell'anno solare t-1	Almeno 2%	Almeno 2%	Almeno 2%
		D.4	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	20	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea	Numero totale di stage attivati	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016
Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Percentuale studenti che si dichiarano soddisfatti della qualità e delle attrezzature (questionario nucleo)						Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016		

Area Strategica	Peso relativo (%) Area Strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) Obiettivo Strategico	Azione strategica	Indicatore Strategico	Formula Indicatore	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
Terza missione	16	TM.1	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	50	Sostenere la tutela della proprietà intellettuale in Ateneo e la sua valorizzazione economica Promuovere momenti di confronto e partenariato tra dipartimenti e imprese o reti di imprese o reti di imprese	Numero di progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese	Numero di progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese	Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016	
								Migliorare rispetto al 2014	Migliorare rispetto al 2015	Migliorare rispetto al 2016	
		TM.2	Potenziare le azioni di supporto economico e sociale	50	Favorire la nascita di spin-off e start-up all'interno dell'Ateneo Incentivare l'attività di incubatore dell'Ateneo	Numero di spin-off e start-up avviati Numero di iniziative intraprese all'interno dell'incubatore	Numero di spin-off e start-up avviati Numero di iniziative intraprese all'interno dell'incubatore	Numero di iniziative intraprese all'interno dell'incubatore	Almeno 4	Almeno 6	Almeno 8
									Almeno 4	Almeno 6	Almeno 8
Amministrazione e Servizi agli utenti	20	S.1	Migliorare i servizi agli utenti	60	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca Rilevazione Customer Satisfaction servizi	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	Numero dei servizi unificati o condivisi	Almeno 1	Almeno 2	Almeno 2	
								Almeno 1	Almeno 2	Almeno 2	
								Almeno 1	Almeno 2	Almeno 2	
		S.2	Migliorare l'efficienza delle spese, in ottica di spending review	20	Migliorare la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo	Soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa	Indicatore ISEF	Percentuale degli utenti che esprimono un giudizio almeno sufficiente sui servizi ricevuti Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
									Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
		S.3	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	20	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC)	Attuazione delle azioni programmate nel PTPC	Indicatore ISEF	Percentuale delle azioni programmate nel piano triennale realizzate nei tempi e nei modi previsti	Almeno 90%	Almeno 90%	Almeno 90%
Almeno 90%	Almeno 90%								Almeno 90%		

Allegato 2

OBIETTIVI OPERATIVI

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatori	Principali Structure Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale presentati	R.1.01	15	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati anno t / Numero di progetti nazionali presentati t-1	Dipartimenti: Ufficio Attività di Ricerca	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale approvati	R.1.02	15	Numero di progetti di ricerca nazionale approvati anno t / Numero di progetti nazionali approvati t-1	Dipartimenti: Ufficio Attività di Ricerca	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	Incrementare il numero di progetti europei presentati	R.1.03	25	Numero di progetti europei presentati anno t / Numero di progetti europei presentati t-1	Dipartimenti: Docenti; Ufficio Relazioni Internazionali	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	Incrementare il numero di progetti europei approvati	R.1.04	25	Numero di progetti europei approvati anno t/Numero di progetti europei approvati anno t-1	Dipartimenti: Docenti;Ufficio Relazioni Internazionali	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	Mantenere il numero di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi)	R.1.05	20	Numero (dottorandi, assegnisti, specializzandi) anno t/ anno t-1	Relazioni Internazionali; Ufficio Attività di Ricerca	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Internazionalizzare la ricerca	R.2	Incremento accordi e convenzioni con atenei e centri di ricerca stranieri	R.2.01	60	Numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t / numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t-1	Dipartimenti: Ufficio Relazioni Internazionali	≥1	≥1	≥1
Ricerca	Internazionalizzare la ricerca	R.2	Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	R.2.02	40	Numero di convenzioni stipulate con dottorati di ricerca di atenei stranieri anno t-1	Dipartimenti: Docenti; Ufficio Dottorati	≥1	≥1	≥1
Formazione	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	D.1	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	D.1.01	25	Numero docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea	Dipartimenti: Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Formazione	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	D.1	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	D.1.02	25	Numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea	Dipartimenti: Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Almeno 4	Almeno 4	Almeno 4
Formazione	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	D.1	Copertura delle competenze disciplinari nell'offerta formativa	D.1.03	25	Numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea a ciclo unico attivato	Dipartimenti: Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	Almeno 10	Almeno 10	Almeno 10
Formazione	Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa	D.1	Incremento del numero di giornate di orientamento; Numero di iniziative di supporto	D.1.04	25	Incremento del numero di giornate di orientamento; Numero di iniziative di supporto	Dipartimenti	Migliorare il valore dell'anno precedente	Migliorare il valore dell'anno precedente	Migliorare il valore dell'anno precedente

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (% obiettivo operativo)	Indicatori	Principali Strutture Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Formazione	Migliorare la qualità dell'apprendimento	D.2	Sistemi collaborativi virtuali	D.2.01	20	Percentuale degli studenti che fruiscono di spazi di lavoro virtuali condivisi	Servizi e logistica; Informattizzazione	Almeno il 50%	Almeno il 70%	Almeno il 70%
Formazione	Migliorare la qualità dell'apprendimento	D.2	Incremento studenti iscritti regolari nell'anno t-1, che abbiano conseguito almeno 12 CFU nell'anno t	D.2.02	30	Studenti iscritti regolari nell'anno t-1, che abbiano conseguito almeno 12 CFU nell'anno t/Studenti iscritti regolari nell'anno t-1, che abbiano conseguito almeno 12 CFU nell'anno t-1	Dipartimenti; Docenti	≥1	≥1	≥1
Formazione	Migliorare la qualità dell'apprendimento	D.2	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	D.2.03	20	Percentuale di corsi in lingua e laurea magistrale a ciclo unico che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione, ai sensi dell'art. 2 della Legge 264/1999 (corsi di studio a programmazione locale).	Dipartimenti	≥ 25%	≥ 25%	≥ 25%
Formazione	Migliorare la qualità dell'apprendimento	D.2	Incremento rapporto tra CFU effettivamente acquisiti anno t e CFU acquisiti anno t-1	D.2.04	30	CFU effettivamente acquisiti anno t/CFU effettivamente acquisiti anno t-1	Dipartimenti; Docenti	≥1	≥1	≥1
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento mobilità studenti in uscita	D.3.01	10	Numero totale di studenti in mobilità in uscita	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Almeno 500	Almeno 500	Almeno 500
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento mobilità studenti in entrata	D.3.02	10	Numero totale di studenti in mobilità in entrata	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Almeno 400	Almeno 400	Almeno 400
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa	D.3.03	10	Percentuale di incremento nel numero di accordi interuniversitari internazionali per attività di didattica	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	Almeno il 10%	Almeno il 10%	Almeno il 10%
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento numero di corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti in lingua straniera.	D.3.04	10	Numero corsi in lingua straniera anno t/numero dei corsi in lingua straniera anno t-1	Dipartimenti; Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	≥1	≥1	≥1
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	D.3.05	10	Percentuale di studenti stranieri integralmente in lingua straniera/Studenti iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti integralmente in lingua straniera	Dipartimenti	Almeno 39%	Almeno 40%	Almeno 40%
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento numero di studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2012/2013	D.3.06	15	Numero di studenti Erasmus in ingresso anno t/numero studenti Erasmus in ingresso anno t-1	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	≥1	≥1	≥1
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incrementare il numero di studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2012/2013	D.3.07	15	Numero di studenti in mobilità erasmus in uscita anno t /Numero di studenti in mobilità erasmus in uscita anno t-1	Dipartimenti; Ufficio Relazioni Internazionali	≥1	≥1	≥1

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatori	Principali Strutture Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Proporzione di laureati che, nell'ambito del Programma Erasmus, hanno trascorso un periodo di studio all'estero della durata di almeno 3 mesi.	D.3.08	10	Proporzione di laureati che, nell'ambito del Programma Erasmus, hanno trascorso un periodo di studio all'estero della durata di almeno 3 mesi.	Dipartimenti: Ufficio Relazioni Internazionali	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%
Formazione	Internazionalizzare la didattica	D.3	Incremento dei CFU conseguiti all'estero nell'a. 2012/2013 dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi.	D.3.09	10	CFU conseguiti all'estero degli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi	Dipartimenti: Ufficio Relazioni Internazionali	≥ 5000	≥ 6000	≥ 6000
Formazione	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	D.4	Dotazione sistemi e apparecchiature tecnologiche per la didattica	D.4.01	40	Percentuale di apparecchiature tecnologiche per la didattica rinnovate	Servizi e logistica	Almeno 70%	Almeno 80%	Almeno 80%
Formazione	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	D.4	Incremento attività di supporto agli studenti nei corsi offerti in teledidattica ovvero in modalità "blended"	D.4.02	30	Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L ₁ LM CU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended"	Dipartimenti	≥ 4%	≥ 4%	≥ 5%
Formazione	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	D.4	Incremento formazione a distanza erogata	D.4.03	30	Numero corsi di studio (L ₁ LM CU, LM) offerti in modalità "blended" anno t / numero corsi di studio offerti in modalità "blended" anno (t-1)	Dipartimenti: Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	TM.1	Predisposizione di un piano per le attività di Terza Missione	TM.1.01	60	Tempestiva predisposizione piano e adozione delle relative azioni	Prorettore Terza Missione	Predisposizione del piano di terza missione	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca	TM.1	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	TM.1.02	40	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai dipartimenti anno t / numero di progetti di terza missione sviluppati dai dipartimenti anno t-1	Prorettore Terza Missione; Dipartimenti	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	TM.2	Incremento numero di nuovi brevetti	TM.2.01	30	Numero dei brevetti anno t/numero dei brevetti anno t-1	Prorettore Terza Missione; Dipartimenti; Docenti; Ufficio Brevetti	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	TM.2	Incrementare le entrate da conto terzi	TM.2.02	35	Entrate conto terzi anno t/entrate conto terzi anno t-1	Prorettore Terza Missione; Dipartimenti; Docenti	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Terza Missione	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale	TM.2	Incremento del numero di spin off	TM.2.03	35	Numero di spin off anno t/numero di spin off anno t-1	Prorettore Terza Missione; Dipartimenti; Docenti; Ufficio Spin off	≥ 1	≥ 1	≥ 1

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatori	Principali Structure Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Sistemi collaborativi virtuali	S.1.01	5	Percentuale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario in grado di fruire spazi di lavoro virtuali condivisi	Servizi e logistica; Informattizzazione	Almeno 50%	Almeno 70%	Almeno 80%
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Verbalizzazione elettronica degli esami tramite firma digitale	S.1.02	15	Numero dei corsi di studio che utilizzano la verbalizzazione elettronica	Servizi e logistica; Informattizzazione; Dipartimenti; Segreteria studenti	Almeno 75%	Almeno 80%	Almeno 85%
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Fascicolo elettronico dello studente	S.1.03	10	Tempistica predisposizione Piano e adozione delle relative azioni	Servizi e logistica; Informattizzazione; Dipartimenti; Segreteria studenti	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Dematerializzazione delle procedure di servizio	S.1.04	10	Numero dei nuovi servizi dematerializzati	Direzione Generale; Servizi e logistica; Informattizzazione; Dipartimenti; Gestione risorse umane; Segreteria studenti	Almeno 5	Almeno 5	Almeno 5
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Procedura per la gestione delle presenze del personale amministrativo	S.1.05	5	Percentuale del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che lavora dalle strutture periferiche/ Dipartimenti/ centri che utilizza la nuova procedura	Gestione risorse umane; Informattizzazione	Almeno il 60%	Almeno il 70%	Almeno il 90%
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca	S.1.06	5	Completamento della dematerializzazione	Ufficio Assegni di ricerca	Popolazione delle banche dati con il progresso relativamente all'anno 2009	Popolazione delle banche dati con il progresso relativamente all'anno 2009	Messa a regime
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Realizzazione della sezione WEB convenzioni sottoscritte dall'Università	S.1.07	5	Grado di completamento della sezione WEB convenzioni	Attività di ricerca	Monitoraggio e modifiche funzionali alla sezione WEB convenzioni	Manutenzione e modifiche migliorative alla sezione WEB convenzioni	Messa a regime
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Utilizzo del software CSA	S.1.08	5	Grado di completamento del processo di informatizzazione per la gestione giuridica delle carriere del personale	Gestione risorse umane; Informattizzazione	Inserimento di almeno il 30% dello storico.	Inserimento di almeno il 40% dello storico.	Inserimento di almeno il 45% dello storico.

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (% obiettivo operativo)	Indicatori	Principali Strutture Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Predisposizione di un piano per la razionalizzazione degli spazi	S.1.09	5	Tempistica predisposizione piano e adozione delle relative azioni	Servizi e logistica; Informattizzazione	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Rispetto delle tempistiche delle azioni da porre in essere, così come definite nel Piano	Messa a regime
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Migliorare la protocollazione posta in entrata	S.1.10	5	Tempo di protocollazione	Direzione Generale; Servizi e logistica	Un giorno lavorativo	Un giorno lavorativo	Un giorno lavorativo
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Fornitura dati per compilazione basi dati ministeriali e aggiornamento basi dati dell'Ateneo	S.1.11	10	Tempo di aggiornamento basi dati	Tutte le strutture	Rispetto delle scadenze ministeriali	Rispetto delle scadenze ministeriali	Rispetto delle scadenze ministeriali
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Verbalizzazione ed eventuale pubblicazione sul sito delle sedute degli Organi	S.1.12	5	Tempo di verbalizzazione ed eventuale pubblicazione sul sito	Tutte le strutture	Entro un mese	Entro un mese	Entro un mese
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Incrementare il numero di servizi agli utenti coperti da customer satisfaction	S.1.13	5	Numero dei servizi coperti anno t / numero dei servizi coperti anno t-1	Tutte le strutture	≥1	≥1	≥1
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Monitoraggio attività Ufficio Stage a seguito dell'attivazione di tirocini extracurricolari	S.1.14	5	Completamento attività di monitoraggio	Ufficio stage di Ateneo	Rilevazione del gradimento da parte dei tirocinanti, sia verso l'Azienda ospitante che verso i servizi forniti dall'Ufficio Stage	Rilevazione del gradimento e modifiche migliorative alla scheda di monitoraggio	Analisi dei risultati dell'attività di monitoraggio
Servizi agli utenti	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	Censimento dei progetti di ricerca	S.1.15	5	Completamento del censimento	Ufficio ricerca nazionale	Inserimento anno in corso e anno 2014	Inserimento anno in corso e anno 2012	Messa a regime
Servizi agli utenti	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	S.2	Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo	S.2.01	20	Grado di completamento del processo di informatizzazione	Direzione Generale; Informatizzazione	Sperimentazioni del cruscotto informativo contabile	Messa in produzione del cruscotto informativo contabile	Messa a regime

Area Strategica	Obiettivi strategici	Codice obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%)	Indicatori	Principali Strutture Responsabili	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017
Servizi agli utenti	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending Review	S.2	Riduzione dell'utilizzo della carta	S.2.02	20	Importo annuo per acquisto di carta e stampanti anno t/ anno t-1	Tutte le strutture	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Servizi agli utenti	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending Review	S.2	Indicatore spese di personale	S.2.03	30	Indicatore spese di personale	Consiglio di amministrazione; Direzione Generale	≤ 0,80	≤ 0,80	≤ 0,80
Servizi agli utenti	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending Review	S.2	Indicatore tasso di indebitamento	S.2.04	30	Indicatore tasso di indebitamento	Consiglio di amministrazione; Direzione Generale	≤ 0,05	≤ 0,05	≤ 0,05
Servizi agli utenti	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione	S.3.01	30	Realizzazione di azioni/eventi finalizzati alla diffusione della cultura della prevenzione della corruzione	Tutte le strutture	Almeno 5 azioni / eventi	Almeno 5 azioni / eventi	Almeno 5 azioni / eventi
Servizi agli utenti	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite	S.3.02	30	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei termini previsti	Tutte le strutture	Almeno 90%	Almeno 90%	Almeno 90%
Servizi agli utenti	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite	S.3.03	20	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	Tutte le strutture	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Servizi agli utenti	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	S.3.04	10	Avvenuta comunicazione	Personale Dirigenziale; Tutte le strutture	on/off	on/off	on/off
Servizi agli utenti	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	Publicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	S.3.05	10	Avvenuta pubblicazione	Responsabile della trasparenza	on/off	on/off	on/off