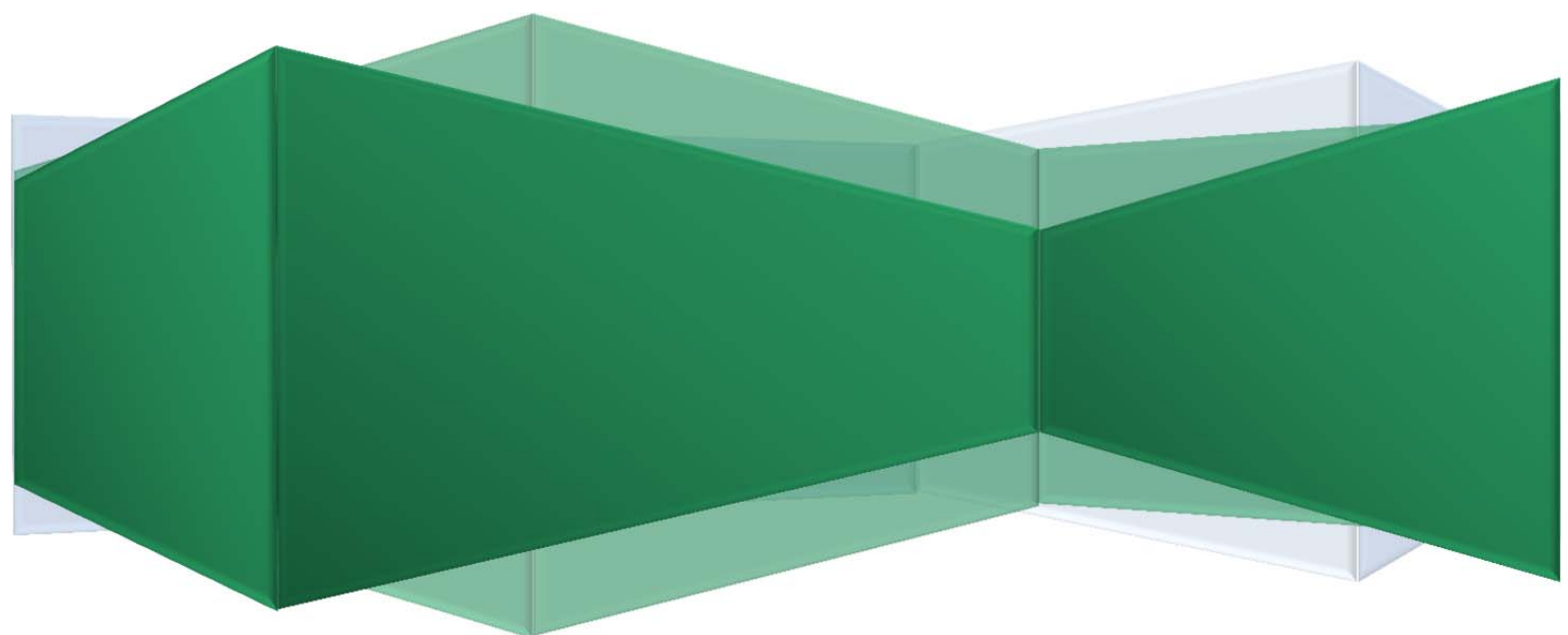


Piano Strategico

2016 - 2018



INTRODUZIONE	1
1. UN ATENEO INSERITO NEL TERRITORIO	3
2. LE SFIDE PER UN'UNIVERSITÀ "POSITIVA"	4
3. VISION E MISSION PER L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"	5
4. PIANIFICAZIONE STRATEGICA	6
4.1. Il modello di pianificazione strategica PDCA	6
4.2. Analisi delle minacce e opportunità dell'organizzazione	7
4.3. Miglioramento continuo	8
5. IL PROGETTO STRATEGICO	9
5.1. Finalità e aree strategiche	9
5.2. Finalità strategica e di area	10
5.3. Finalità strategiche di area e indicatori di impatto	11
6. INDICE STRATEGICO DI SOSTENIBILITÀ'	16



INTRODUZIONE

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

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

L'Ateneo:

- ha più di 500 accordi bilaterali e di cooperazione culturale/scientifica con Università *partner* in tutto il mondo per la promozione di programmi di ricerca congiunti e scambi accademici. È membro della rete EUA (European University Association), il *network* che rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei Rettori di 46 paesi europei, ed è l'unico ateneo italiano membro della rete YERUN (*Young European Research Universities Network*), composta da 18 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti in alcune delle più prestigiose classifiche delle università a livello internazionale;
- ha confermato nel 2015 la collocazione nella parte alta della QS World University Ranking, con un miglioramento rispetto allo scorso anno in ben 5 discipline (Lingue moderne, Informatica, Biologia, Medicina e Chimica) e il mantenimento dello standard Top 100 di Fisica; è all'8° posto tra gli atenei italiani nella classifica mondiale del 2015 ed è l'unica università italiana presente nello speciale ranking QS World University 2014 Top 50 Under 50, dedicato agli atenei che hanno meno di 50 anni (33° posto nel mondo, in crescita di cinque posizioni rispetto all'anno precedente);
- è entrato per la prima volta nel ranking THE-Times Higher Education delle top 200 università in Europa ed è uno dei sei atenei presenti nel top delle 150 Università Under 50, classificandosi all'81° posto;
- è uno degli Atenei Italiani, in base al ranking dell'Unione Europea, l'U-Multirank 2016, che ottiene le migliori performance per la dimensione Teaching and Learning. L'Ateneo di

Tor Vergata è in assoluto il primo in Italia per Medicina, ma ottiene ottime performance anche per Biologia, Matematica e Storia;

- è stato classificato al secondo posto su base nazionale tra le grandi Università per l'Area 1 (Matematica ed Informatica) nella valutazione VQR-ANVUR relativa al periodo 2004-2010. Infine, molti dipartimenti sono ai primi posti nelle classifiche per quanto riguarda la ricerca: ad esempio, il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche è risultato il migliore nell'area di Scienze Chimiche, relativamente alle Università di medie dimensioni.
- nel 2016 si è unito al Venice International University (VIU). La rete di VIU è qualcosa di unico nel mondo accademico: un gruppo di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella laguna di Venezia. Le Università partner elaborano programmi di studio collegiali per preparare i loro studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: lo sviluppo sostenibile, il cambiamento climatico, l'invecchiamento, la crescita urbana, l'etica globale, l'eredità culturale;
- svolge programmi congiunti (medicina, odontoiatria, e infermieristica e fisioterapia) con l'Universiteti Katolik "Zoja e Këshillit të MIRE "(Madonna del Buon Consiglio) in Albania, insieme con l'Università di Bari Aldo Moro e l'Università di Milano, come parte del suo impegno internazionale;
- "è il secondo Ateneo pubblico che fa guadagnare di più". Secondo Jobpricing, University Report Jobpricing 2016, l'osservatorio sulle retribuzioni realizzato in collaborazione con Repubblica.it, che ogni anno cerca di scoprire quale Università "rende di più" al laureato, in termini economici, i laureati di Tor Vergata viaggiano nei primi 10 anni di carriera su una retribuzione media di 31.018 euro, appena sotto 31.184 euro dei colleghi della Luiss, e il 4,9% in più della media italiana;
- è inoltre al sesto posto nella classifica generale che comprende gli Atenei pubblici e privati per lo University Payback Index, cioè quanti anni servono ad un laureato una volta entrato nel mondo del lavoro, per recuperare l'investimento economico fatto inizialmente per ottenere la laurea. L'osservatorio ha calcolato che in linea generale occorrono dagli 11 ai 20 anni per recuperare tale investimento. In particolare, ai laureati di Tor Vergata occorrono 13 anni e mezzo per rientrare nell'investimento;
- è al primo posto nella didattica, per la macroarea di Lettere e Filosofia, in base alla classifica delle Università italiane 2016-2017 realizzata da Censis-Repubblica;
- si è posizionato al 286° posto nella classifica, dei 500 Enti più virtuosi, elaborata dal MEF, relativa ai tempi medi ponderati di pagamenti.

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 per lo sviluppo sostenibile

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, 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.

1. UN ATENEO INSERITO NEL TERRITORIO

Tra i punti di forza dell'Ateneo vi è il radicamento nel territorio. Esso si manifesta:

- negli accordi esistenti con le istituzioni pubbliche, regionali e locali, per esempio nell'ambito sanitario;
- nei rapporti con le imprese, ai fini della ricerca e dei brevetti;
- nella didattica, per l'ampiezza del bacino di utenza, che va ben al di là di Roma Capitale;
- nelle relazioni con la comunità insediata nell'area di riferimento, grazie a iniziative di carattere sociale e culturale;
- nei rapporti con alcuni dei principali istituti culturali di rilievo nazionale, quali il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e i principali Istituti di Ricovero e Cura (IRCCS) del Ministero della Salute;
- nell'attività del Policlinico, che rappresenta una struttura di eccellenza e di servizio altamente qualificata non solo nei confronti della città metropolitana di Roma Capitale, ma dell'intero Paese.

Di rilievo è anche lo sviluppo dell'Orto Botanico di Tor Vergata, uno dei più grandi in Europa, come struttura a disposizione della società civile e degli *stakeholder* nell'ambito della biodiversità e dell'ambiente.

Al fine di favorire la crescita economica, attraverso l'applicazione dei risultati della ricerca per fini produttivi e sociali, l'Ateneo ha attivato un'azione strategica e coordinata dedicata alla "Terza Missione", vista come valorizzazione della didattica e della ricerca, il trasferimento tecnologico verso le imprese e gli enti pubblici, l'internazionalizzazione e il job placement. Brevetti, spin off, start up e progetti nazionali e internazionali, con un carattere fortemente interdisciplinare, testimoniano i risultati raggiunti. Difatti più di 12.000 enti pubblici e privati hanno utilizzato, in varie forme, risultati derivanti da attività di trasferimento tecnologico, svolte dai Ricercatori dell'Ateneo. Va poi ricordata l'attività svolta a supporto di spin off e start up dal Parco Scientifico e Tecnologico e quella svolta da Fondazioni e Consorzi operanti presso l'Ateneo come, ad esempio, la Fondazione INUIT, che opera senza fini di lucro nell'ambito dell'innovazione tecnologica di carattere interdisciplinare, particolarmente impegnata in attività di ricerca, sviluppo e sfruttamento dei risultati (trasferimento tecnologico, brevetti, licenze) di nuove tecnologie orientate al miglioramento della qualità di vita dei cittadini, e la Fondazione Economia

(FUET), che opera stimolando la ricerca economica e il suo utilizzo per fini di policy, così da creare uno stretto rapporto tra università, società civile ed istituzioni pubbliche, capace di promuovere l'innovazione e lo sviluppo sostenibile.

2. LE SFIDE PER UN'UNIVERSITÀ "POSITIVA"

I punti di forza ora richiamati costituiscono la base fondamentale per la costruzione dell'eccellenza del futuro. In un mondo sempre più globalizzato e concorrenziale, anche nel campo della didattica e della ricerca, o le università riescono ad innovare continuamente in termini di contenuti, persone e metodi di insegnamento, oppure rischiano la marginalizzazione. Ovviamente, la scarsa disponibilità di fondi non aiuta tale processo, ma l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ritiene di potersi candidare a realizzare con successo un processo di innovazione continua, cogliendo le opportunità che vengono sia dal mercato, sia dalla sua collocazione strategica nell'ampio territorio di Roma Capitale.

I Rettori delle Università italiane hanno recentemente identificato alcuni punti qualificanti per realizzare l'Università "positiva" del futuro: interazione con il territorio di riferimento per costruire una leadership culturale sui grandi temi; università come bene pubblico, ma senza i difetti delle pubbliche amministrazioni italiane; la scelta a favore dell'interdisciplinarietà, così da formare laureati in possesso anche dei *soft skill* (*problem solving*, flessibilità, apertura mentale, ecc.) necessari per affrontare i grandi cambiamenti; esercizio dell'etica, promozione di stili di vita corretti e attenzione alla sostenibilità ambientale; forte partnership con il mondo delle imprese (che significa anche più esperienze e meno lezioni frontali, programmi di dottorato più aperti all'esperienza esterna e non solo proiettati verso la carriera accademica, partecipazione alle attività degli *spin-off* accademici); bilanciamento tra l'istruzione di massa e l'attenzione ai singoli individui, mediante un'elevata qualità della didattica e attività di tutoraggio indirizzate al miglioramento dell'esperienza individuale; capacità di essere parte di *network* nazionali e internazionali, così da attrarre sia studenti che docenti stranieri qualificati; attenzione ai talenti di cui si dispone, orientando e selezionando i docenti e gli studenti in base alle competenze e alla predisposizione; capacità di formazione permanente, sia dei docenti che degli studenti, puntando anche alla formazione del pubblico adulto usando metodi didattici innovativi (MOOCs, esperienze extra curriculari, ecc.).

3. VISION E MISSION PER L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"

Rispondere alle sfide sopra ricordate, realizzare un'Università "positiva" e contribuire allo sviluppo sostenibile richiede un impegno forte dell'Ateneo su una pluralità di fronti e l'accettazione della sfida del cambiamento continuo. Così come accade per tutti i soggetti privati e pubblici che puntano all'eccellenza nel proprio campo, uno degli aspetti fondamentali della programmazione strategica è la definizione di una *missione* e di una *visione*, che comunichino all'interno e all'esterno la direzione di marcia e lo stile con cui si intende realizzare l'obiettivo.

Vision

Nella definizione della Vision di una “università positiva” non si può non tenere conto del fatto che, nel settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato la nuova Strategia Globale di Sviluppo per i prossimi quindici anni e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)¹. Tutti i paesi del mondo e tutte le componenti della società sono chiamate a contribuire allo sforzo di portare lo sviluppo globale su un sentiero sostenibile sul piano economico, sociale ed ambientale, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, anche se evidentemente le problematiche possono essere diverse a seconda del livello di sviluppo conseguito. Ovviamente, anche l’Università è chiamata a fare la sua parte, non solo come luogo privilegiato di elaborazione di nuovi modelli concettuali e di sperimentazione e innovazione, ma anche come motore di sviluppo per il territorio in cui essa opera e per il mondo intero, attraverso le reti internazionali di collaborazione didattica e di ricerca.

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 che soffermarsi esclusivamente sulla quantità/qualità delle singole prestazioni.

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

¹ Sradicare la povertà estrema, ovunque e in tutte le sue forme; porre fine alla fame, realizzare la sicurezza alimentare e garantire adeguato nutrimento per tutti, promuovere l’agricoltura sostenibile; realizzare condizioni di vita sana per tutti e a tutte le età; fornire un’educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti; realizzare l’eguaglianza di genere, l’empowerment delle donne e delle ragazze ovunque; garantire acqua e condizioni igienico-sanitarie per tutti in vista di un mondo sostenibile; assicurare l’accesso a sistemi di energia moderni, sostenibili, sicuri e a prezzi accessibili per tutti; promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile nonché il lavoro dignitoso per tutti; promuovere un processo d’industrializzazione sostenibile; ridurre la disuguaglianza all’interno e fra le Nazioni; costruire città e insediamenti umani inclusivi, sicuri e sostenibili; promuovere modelli di produzione e consumo sostenibili; promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico; garantire la salvaguardia e l’utilizzo sostenibile delle risorse marine, degli oceani e del mare; proteggere e ripristinare gli ecosistemi terrestri e arrestare la perdita di biodiversità; rendere le società pacifiche e inclusive, realizzare lo stato di diritto e garantire istituzioni efficaci e competenti; rafforzare e incrementare gli strumenti di implementazione e la partnership globale per lo sviluppo sostenibile.

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.

4. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Al fine di definire un sistema univoco di pianificazione e sviluppo strategico, l'Ateneo ha utilizzato il metodo gestionale "PDCA" che è utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi. Si tratta di una metodologia di validità universale in quanto consente di affrontare in maniera rigorosa e sistematica qualsiasi attività.

4.1. 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:

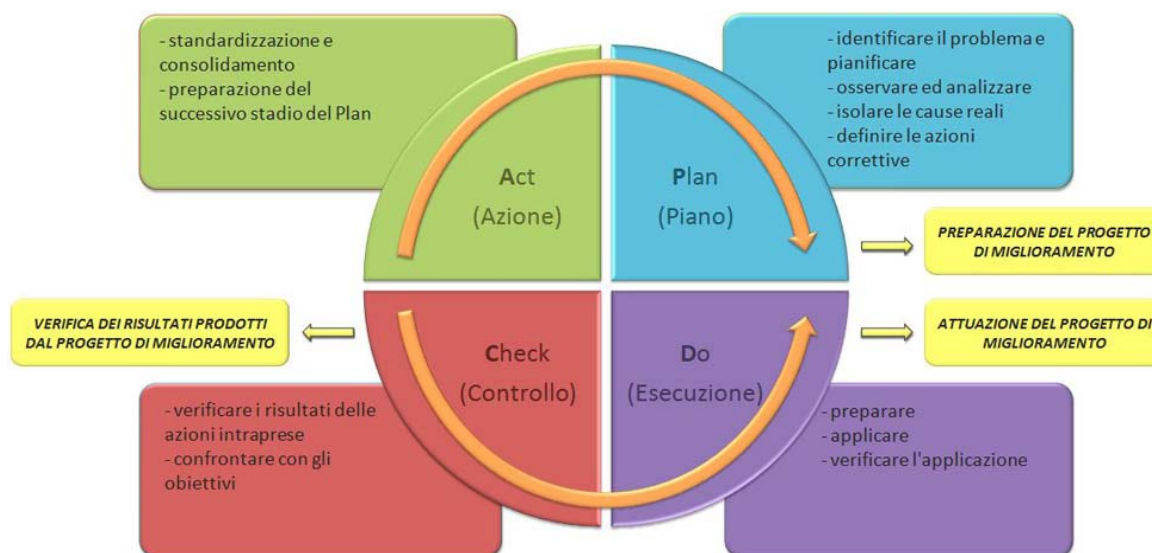
P = PLAN = pianificare prima di iniziare => **DIRE CIO' CHE SI FA**

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), sollecitando 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.

4.2. Analisi delle minacce e opportunità dell'organizzazione dell'Università

L'analisi delle principali criticità e/o opportunità dovute al mutevole assetto organizzativo che riguarda l'ordinamento universitario in ambito nazionale, nonché la riorganizzazione dei processi amministrativi interni rappresenta il presupposto necessario per poter avviare una efficace ed efficiente programmazione strategica.

Opportunità	Criticità
Crescente numero di corsi interdisciplinari	Monitoraggio in itinere delle carriere degli studenti al fine di analizzare eventuali criticità sulla regolarità degli studi
Incremento dei corsi di studio interamente in lingua straniera	Vincoli di bilancio che possono determinare una contrazione dei finanziamenti interni destinati alle attività di ricerca
Ottimo livello di internazionalizzazione dei dottorati di ricerca	Reclutamento internazionale di ricercatori e professori
Il crescente numero di collaborazioni e/o accordi internazionali	Sviluppo del sistema informativo interno al fine di ampliare l'utilizzo di sistemi informatici perseguendo nel processo di dematerializzazione dei servizi
Eccellenza scientifica riconosciuta dal ranking ANVUR sulla VQR delle grandi strutture di ricerca	Semplificazione dei processi amministrativi aumentandone l'efficacia per i stakeholder interni/esterni
Ottimi esiti occupazionali dei laureandi	Conseguire una maggiore efficienza delle spese nell'ottica di un processo continuo di "spending review"

4.3. Ciclo per il miglioramento continuo

Il metodo PDCA può essere utilizzato per perseguire il miglioramento continuo, attivando i tre cicli descritti di seguito.

CICLO DI MANTENIMENTO

E' il ciclo che si inserisce a valle delle fasi PLAN e DO ed ha la finalità di verificare se quanto pianificato ed attuato continua a dare i risultati attesi.

In caso di CHECK positivo la fase ACT consiste nel mantenere lo stato attuale e continuare a verificarne la rispondenza ai requisiti.

In caso di CHECK negativo, invece è necessario riattivare il ciclo dell'azione correttiva.

CICLO DELL'AZIONE CORRETTIVA

Qualora l'esito del CHECK sia negativo, ossia i risultati ottenuti non siano quelli desiderati, si attiva il ciclo dell'azione correttiva per modificare la situazione. Il ciclo è caratterizzato da due componenti:

- il rimedio, ossia l'azione immediata finalizzata a correggere gli effetti
- la prevenzione, ossia l'azione pianificata finalizzata a rimuovere le cause.

Quando il CHECK ritorna ad essere positivo, si attiva nuovamente il ciclo del mantenimento.

CICLO DEL MIGLIORAMENTO

Questo ciclo presuppone una corretta attuazione dei primi due cicli in quanto il miglioramento è tanto più efficace quanto più stabile è la situazione iniziale.

Il ciclo di miglioramento si attiva quando, nonostante il ciclo di mantenimento indichi risultati positivi, è necessario che nascano nuove idee su come fare meglio, in modo più semplice, meno costoso, più veloce, più sicuro, ecc. E' quindi necessario ripartire dalla fase PLAN in quanto occorre "progettare" nuove azioni per raggiungere nuovi obiettivi. Se dopo l'applicazione di queste azioni (fase DO) il CHECK da esito positivo, allora si torna al ciclo di mantenimento, altrimenti si attiva quello dell'azione correttiva.

5. IL PROGETTO STRATEGICO

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" vuole essere protagonista nel mondo della ricerca, della didattica e dello sviluppo tecnologico, economico, organizzativo e sociale e intende diventare non solo un "esempio di sviluppo sostenibile", ma soprattutto una delle migliori strutture accademiche europee entro il 2030, attraverso un percorso di miglioramento continuo da valutare attraverso il raggiungimento di obiettivi intermedi entro il 2020 e il 2025.

Si impegna ad essere un luogo aperto di elaborazione di conoscenza avanzata e di qualità, di educazione e di formazione continua dei giovani e degli adulti, di ideazione e di sperimentazione di soluzioni innovative per realizzare lo sviluppo sostenibile, valorizzando la professionalità e l'integrità del personale docente, amministrativo, tecnico e bibliotecario, assicurando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente.

L'Università opera in stretta collaborazione con analoghe strutture nazionali ed internazionali, con enti di ricerca pubblici e privati, promuovendo l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca, investendo nella formazione continua del corpo docente e amministrativo, perseguendo il potenziamento delle risorse disponibili e la massima efficienza nel loro utilizzo, anche attraverso una attenta valutazione dei risultati conseguiti (misurati attraverso indicatori di performance basati sulle migliori pratiche internazionali) e l'adozione di assetti organizzativi e strumenti tecnologici all'avanguardia.

L'Università si impegna a dimostrare il proprio valore per guadagnarsi una reputazione di rilievo tra i cittadini del nostro Paese e i potenziali studenti residenti in altri paesi, nella comunità accademica nazionale e internazionale, nelle istituzioni e nelle imprese profit e non-profit.

L'Università pone particolare attenzione al rapporto con la città metropolitana di Roma Capitale e con il territorio di riferimento, così da contribuire al miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini e alle prospettive future delle aziende e delle istituzioni in esso operanti.

5.1. Finalità e aree strategiche

La piramide strategica 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.

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.



5.2. Finalità strategica e finalità strategiche di area

La Sostenibilità quale Mission istituzionale di Ateneo, viene declinata nelle cinque aree strategiche.

Ogni area strategica definisce la propria finalità strategica in stretta correlazione con la finalità strategica di Ateneo.



5.3. Finalità strategiche di area, indicatori di impatto e strategici

Nella gestione della performance, gli indicatori di impatto e gli indicatori strategici sono necessari per monitorare i progressi ottenuti, nel perseguimento dell'obiettivo strettamente legato al target, cioè al livello di performance.

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, non sono declinati in funzione di obiettivi e azioni strategiche, ma misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione di partenza, e sono cioè in grado di spiegare i risultati della politica perseguita a livello della Sostenibilità come finalità strategica di Ateneo (All. 1); permettono, inoltre, di definire un legame matematico e algoritmico con il target, attraverso la definizione dell'indice di sostenibilità.

Finalità Strategica Didattica

Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile

• Indicatori di Impatto

- Percentuale di corsi di studio (L,LM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
- Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
- Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)
- Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo
- Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno

• Indicatori strategici

- Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi professionali -- **Programmazione triennale**
- Favorire i processi di apprendimento
- Potenziamento offerta formativa relativa a corsi "internazionali" -- **Programmazione triennale**
- Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti
- Riduzione delle dispersione studentesca -- **Programmazione triennale**

Finalità Strategica Ricerca

Sviluppare la qualità e
l'efficacia della ricerca
promuovendo
l'internazionalizzazione e la
ricerca sostenibile

• Indicatori di Impatto

- Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori / Totale progetti presentati
- Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità / Totale risorse acquisite per progetti di ricerca
- Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità / Numero totale pubblicazioni
- Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo / numero totale di dottorandi
- Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green.

• Indicatori strategici

- Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata
- Internazionalizzare la Ricerca
- Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati -- **Programmazione triennale**

Finalità Strategica Servizi agli Studenti

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

• Indicatori di Impatto

- Numero borse 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 di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità
- Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo

• Indicatori strategici

- Allestimento e/o attrezzature per didattica e ricerca --
Programmazione triennale
- Valorizzare la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile

Finalità Strategica Terza Missione

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

• Indicatori di Impatto

- Tasso di efficienza energetica nel Campus, anno t/Tasso di efficienza energetica anno t-1
- numero azioni orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e che favoriscono la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari nell'anno t/ numero di azioni ... anno t-1
- numero delle azioni volte a integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione locale nell'anno t
- numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t/ numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t - 1
- numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t/ numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t - 1

• Indicatori strategici

- potenziare le azioni di supporto alla ricerca
- Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale
- Promuovere la valorizzazione del patrimonio archeologico, museale, culturale e naturale presente nel Campus
- Diffusione e trasmissione della conoscenza scientifica e della cultura nel territorio
- Diffusione e applicazione delle conoscenze nel campo medico



6. INDICE STRATEGICO DI SOSTENIBILITA'

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.

L'indicatore strategico è calcolato attribuendo un peso ad ogni area strategica determinata in base a quanto stabilito dagli Organi Politici di Ateneo, e raccogliendo i dati sugli indicatori di impatto individuati. (All. 1)

Al termine della rilevazione, fissati i target di Area, è possibile stabilire la collocazione dell'Organizzazione. Il monitoraggio continuo a breve, a medio e a lungo termine ci permetterà di valutare il raggiungimento degli obiettivi.

L'indicatore di sostenibilità è stato costruito a partire dalle cinque finalità strategiche di area: didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione e amministrazione e ambiente di lavoro. Ciascuna finalità strategica al suo interno ha una serie di fattori di impatto, ciascuno dei quali viene valutato con l'uso di una scala di misurazione, con punteggi che vanno da - 5 a 5. Il punteggio è attribuito a ciascun fattore di impatto, misurando in termini percentuali quanto il valore attuale si discosta da quello dell'anno precedente.

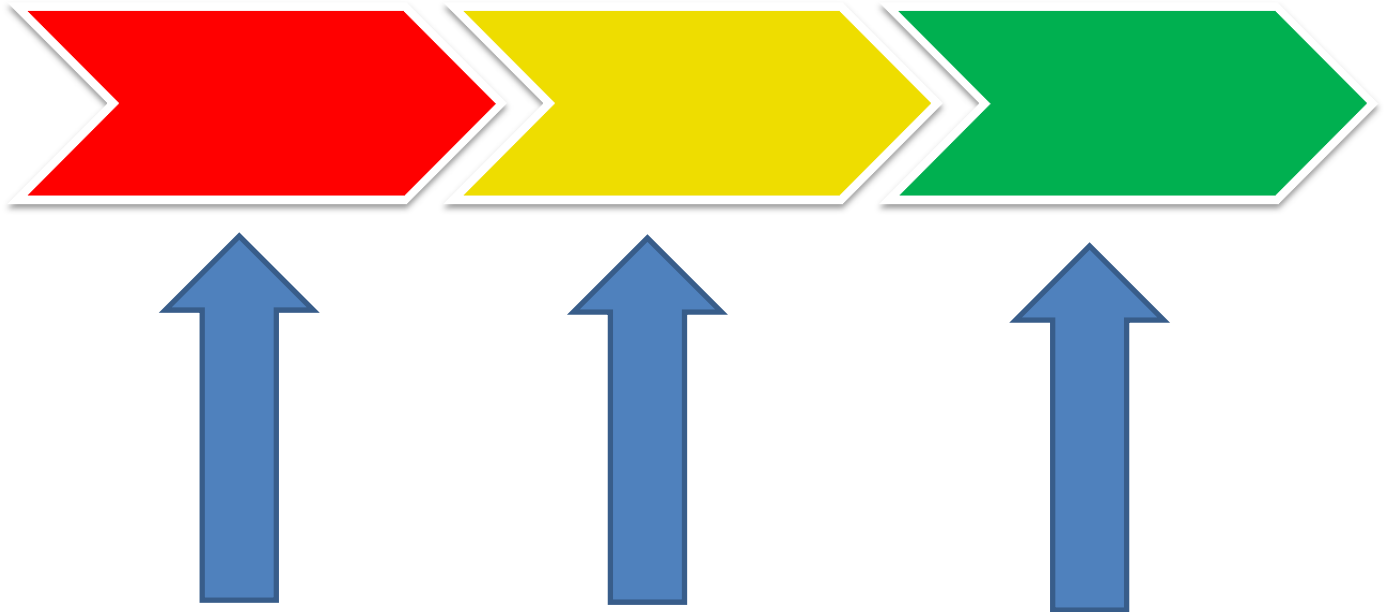
%(+/-)	0	>0 e <=20	> 20 e <=40	> 40 <= 60	>60 e <=80	>80 e <=100
Punteggio (+/-)	0	1	2	3	4	5

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

La scelta di questa scala di misura tiene conto sia di un sostanziale numero di modalità, sia di valori negativi, per consentire al decisore un ampio margine di valutazione. A ciascuna finalità strategica è assegnato peso 1, che poi è ripartito per il numero di indicatori di impatto di ciascuna finalità strategica. La valutazione pesata si ottiene dal prodotto della valutazione dell'indicatore ed il relativo peso (esempio Tabella 1). Come output è stato pensato un semaforo, il verde indica miglioramento, il giallo situazione invariata, il rosso peggioramento.

Semaforo raggiungimento obiettivi

A titolo esemplificativo



area	finalità strategica	valutazione indicatore (su scala da -5 a 5)	Indicatori di impatto	pesi	valutazione pesata
didattica	Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile	-3	1.1 - Percentuale di corsi di studio (LLM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)	0,20	-0,60
		4	1.2 - Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)	0,20	0,80
		5	1.3 - Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)	0,20	1,00
		-4	1.4 - Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo	0,20	-0,80
		-2	1.5 - Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno	0,20	-0,40
ricerca	Sviluppare la qualità e l'efficacia della ricerca promuovendo l'internazionalizzazione e la ricerca sostenibile	3	2.1 - Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori / Totale progetti presentati	0,20	0,60
		-4	2.2 - Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità / Totale risorse acquisite per progetti di ricerca	0,20	-0,80
		3	2.3 - Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità / Numero totale pubblicazioni	0,20	0,60
		-5	2.4 - Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo / numero totale di dottorandi	0,20	-1,00
		2	2.5 - Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green.	0,20	0,40
servizi agli studenti	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	5	3.1 - Numero borse 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	0,25	1,25
		3	3.2 - Numero di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità	0,25	0,75
		0	3.3 - Aumento della mobilità out	0,25	0,00
		-1	3.4 - Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo	0,25	-0,25
terza missione	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	4	4.1 - Tasso di efficienza energetica nel Campus, anno t / Tasso di efficienza energetica anno t-1	0,20	0,80
		-1	4.2 - numero azioni orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e che favoriscono la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari nell'anno t / numero di azioni ... anno t-1	0,20	-0,20
		-5	4.3 - numero delle azioni volte a integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione locale nell'anno t	0,20	-1,00
		0	4.4 - numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t / numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t-1	0,20	0,00
		4	4.5 - numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t / numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t-1	0,20	0,80
organizzazione e ambiente di lavoro	Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica	-2	5.1 ISEF (indicatore di sostenibilità economico-finanziaria)	0,33	-0,67
		3	5.2 - Carbon Footprint	0,33	1,00
		3	5.3 - Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale	0,33	1,00

Tabella 1

All. 1 – Aree Strategiche, Finalità strategica e Indicatori di Impatto

Area Strategica		1 . Didattica
Finalità strategica della Didattica:		<i>Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile</i>
INDICATORI DI IMPATTO	I.1.1	Percentuale di corsi di studio (L,LM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
	I.1.2	Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
	I.1.3	Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno
	I.1.4	Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo
	I.1.5	Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)
Area Strategica		2. Ricerca
Finalità Strategica di Area		<i>Sviluppare la qualità e l'efficacia della ricerca promuovendo l'internazionalizzazione e la ricerca sostenibile</i>
INDICATORI DI IMPATTO	I.2.1	Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori/Totale progetti presentati
	I.2.2	Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità /Totale risorse acquisite per progetti di ricerca
	I.2.3	Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità /Numero totale pubblicazioni
	I.2.4	Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo/numero totale di dottorandi
	I.2.5	Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green
Area Strategica		3. Servizi agli Studenti
Finalità Strategica di Area		<i>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</i>
INDICATORI DI IMPATTO	I.3.1	Numero borse 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;
	I.3.2	Numero di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità;
	I.3.3	Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo

Area Strategica		4. Terza Missione
Finalità Strategica di Area		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
INDICATORI DI IMPATTO	I.4.1	tasso di efficienza energetica nel Campus anno t/ tasso di efficienza energetica nel Campus t-1)
	I.4.2	numero azioni orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e che favoriscono la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari nell'anno t/ numero di azioni ... anno t-1)
	I.4.3	- numero delle azioni volte a integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione locale nell'anno t - numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t/ numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t - 1
	I.4.4	numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t/ numero degli accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t - 1
Area Strategica		5 . Organizzazione e ambiente di lavoro
Finalità Strategica di Area		<i>Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo</i>
INDICATORI DI IMPATTO	I.5.1	ISEF
	I.5.2	CARBON FOOTPRINT
	I.5.3	Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale	
Didattica	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 consigliate 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	
				Proporzioni 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 dei corsi di laurea magistrale	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V	
			D.1.03 Migliorare l'attrattività del dottorato	Proporzioni 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 o 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 corsi di laurea di area sanitaria	[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 – numero dei corsi di area sanitaria)	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti, Corsi di studio	Direzione V	

	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	$[(\text{immatricolati nell'a.a. } t-1/t - \text{iscritti al } 2^{\text{o}} \text{ anno nell'a.a. } t/t+1)/(\text{immatricolati nell'a.a. } t-1/t)] * 100$	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 e il numero di corsi internazionali	Numero dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "internazionali"		Dipartimenti	Direzione I
		D3.02	Incrementare e 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 mobilità nell'a.a. t-1	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

	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
Servizi agli Studenti	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
		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
Amministrazione	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)	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

	economica)	A.3.02 Adottare un sistema di formazione dedicato agli operatori contabili sui nuovi strumenti di contabilità economico patrimoniale	Numero corsi di contabilità economico patrimoniali 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, t-1		CDA	DIREZIONE V

Area Strategica	Finalità Strategica di Area	Obiettivi	Azioni	Indicatori di risultato	Calcolo Indicatori	Presidio Politico	Presidio gestionale			
Terza Missione	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 partenariato 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
Ricerca	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 ricerca	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 (Abitolazione 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.1.11 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.1.12 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.1.13 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.1.14 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