



Tor Vergata Facoltà di Medicina e Chirurgia



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



Piano Integrato 2021 – 2023



Sommario

1. Premessa.....	5
2. Inquadramento strategico dell’Ateneo	9
2.1 Identità	10
2.2 Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell’Ateneo.....	15
2.3 Visione e missione dell’Ateneo	18
2.5 Il contesto di riferimento	22
2.6 Le linee della programmazione triennale del MIUR.....	24
2.7 Linee di sviluppo dell’Ateneo	27
2.8 Piramide Strategica	30
2.8.1 Finalità strategiche di area.....	32
2.8.2 Linee strategiche di area e obiettivi.....	32
2.8.3 Indicatori di sostenibilità	46
2.8.4 Indice di sostenibilità	47
3. La performance organizzativa.....	50
3.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA	53
3.2 La definizione degli obiettivi per l’Amministrazione di Ateneo	54
3.2.1 Processo di definizione degli obiettivi	55
3.2.2 Albero della Performance	58
3.2.3 Sintesi degli Obiettivi operativi	67
3.3 La dimensione della Performance d’Ateneo – Balance Scorecard.....	68
3.4 Elaborazione relazione sulla performance	73
3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	73
3.6 Raccordo e integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza	75
3.6.1 Ciclo per il miglioramento continuo	83
4. POLA	84
4.1 Introduzione	84
Riferimenti normativi.....	85
Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile	87
4.2 Modalità attuative	103
4.3 Indicatori di sviluppo	105
Salute organizzativa e Sistema di misurazione e valutazione della performance	105
Salute professionale	110
Salute digitale	110
Salute economico-finanziaria	111
4.4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	111
4.5 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	111
Condizioni abilitanti del lavoro agile: salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, Salute economico-finanziaria	115
5. Strumenti per il monitoraggio della qualità dei servizi e del benessere organizzativo	119
5.1 Studenti	119



5.2	Personale TAB	120
	Mappatura delle competenze	121
	Riorganizzazione delle strutture decentrate	123
	Formazione	123
	Pilates	124
	Sondaggio: La tua Opinione conta!.....	124
	Agevola	125
6.	La performance individuale: Sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	125
6.1	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	125
6.2	Il significato della valutazione per l'università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	127
6.3	I soggetti del processo di misurazione e valutazione	130
6.4	La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo	132
6.5	La valutazione e misurazione della performance organizzativa	134
6.5.1	Le unità di analisi della performance organizzativa	135
6.5.2	Obiettivi e indicatori della performance organizzativa	136
6.5.3	Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance	137
6.6	La valutazione e misurazione della performance individuale	140
6.6.1	La valutazione del Direttore Generale	141
6.6.2	La valutazione dei Dirigenti.....	141
6.6.3	La valutazione del personale TAB	143
6.6.4	Le procedure di conciliazione	146
6.7	Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti	148
6.7.1	Fase 1 – La programmazione	150
6.7.2	Fase 2 – La realizzazione e il monitoraggio	150
6.7.3	Fase 3 – Consuntivazione e valutazione finale.....	153
6.7.4	Tabella riepilogativa delle fasi del ciclo della performance	154
	Allegato 1 - obiettivi dirigenziali e target.....	159
	Allegato 2 – Azioni, indicatori e target	168
	Allegato 3 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB.....	182
	Allegato 4 – Linee di indirizzo del Direttore Generale	184
	Allegato 5 – Budget Strutture d'Ateneo	185

1. Premessa

Il presente documento riporta il Piano Integrato per il triennio 2021 - 2023 dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150/2009 (performance e trasparenza), del Decreto Legislativo n. 33/2013 (trasparenza), e della Legge 190/2012 (anticorruzione) e successivi decreti, modifiche e integrazioni.

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

L'Ateneo di Roma "Tor Vergata" ha svolto dal 2016 un profondo ripensamento sul significato della Performance e sul concetto di integrazione dei diversi strumenti pianificatori, dei sistemi di misurazione degli obiettivi e del loro raggiungimento, dei sistemi di programmazione ed erogazione delle risorse, del ruolo dell'organizzazione e dei necessari aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. È stato quindi avviato un processo di ridefinizione dei vari strumenti che si andato completando e affinando nel corso del 2020 e che proseguirà anche nei prossimi anni.

Il Rettore ha definito la visione verso cui rivolgere l'azione dell'Ateneo attraverso obiettivi strategici chiari e definiti per ognuno degli ambiti caratterizzanti l'Università:

- Didattica;
- Ricerca;
- Terza Missione.

La chiara volontà di mettere a disposizione conoscenza e competenza dell'Ateneo al servizio del Paese attraverso la definizione e il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi.

Obiettivi raggiungibili fuggendo la retorica dell'eccellenza individuale ma, al contrario, attraverso il sentire comune, valorizzando il contributo di tutti ai vari livelli e con l'orgoglio di essere parte di una azione collettiva con obiettivi chiari, indirizzi precisi e una organizzazione efficiente.

Per meglio inquadrare il percorso attuato dall'Ateneo si ritiene utile in questa premessa richiamare sinteticamente i principali elementi che concorrono alla gestione integrata della performance e che verranno sviluppati nel piano.

L'Ateneo ha riflettuto sulle proprie caratteristiche distintive, sulla propria identità e sul ruolo che intende svolgere sullo scenario italiano e internazionale, anche attraverso l'analisi delle minacce e delle opportunità e dei punti di forza e debolezza.

Il presente Piano tiene conto di quanto definito con il decreto Ministeriale n. 989 del 25/10/2019 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021.

Contemporaneamente alla definizione della pianificazione strategica e degli obiettivi, la Direzione Generale procede ad eventuali modifiche sugli assetti di micro - organizzazione, sulla definizione degli obiettivi dei dirigenti, sui sistemi di incentivazione per le strutture, sull'ammontare delle risorse necessarie e sui meccanismi di distribuzione oltre che sui sistemi di valutazione.

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

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

Tutte le attività inerenti all'elaborazione del presente Piano Integrato richiedono il rispetto di adempimenti e scadenze, che sono state elaborate all'interno del Progetto "Good Practice", di cui l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" fa parte, e messe all'interno di un diagramma di Gantt.

Il diagramma di Gantt propone l'intero ciclo della performance, indicando in azzurro le attività chiave in riferimento alla redazione del Piano Integrato per l'anno successivo. In blu, invece, le attività legate alla chiusura del ciclo della performance dell'anno precedente. Infine, in giallo quelle relative a documenti correlati al Piano.

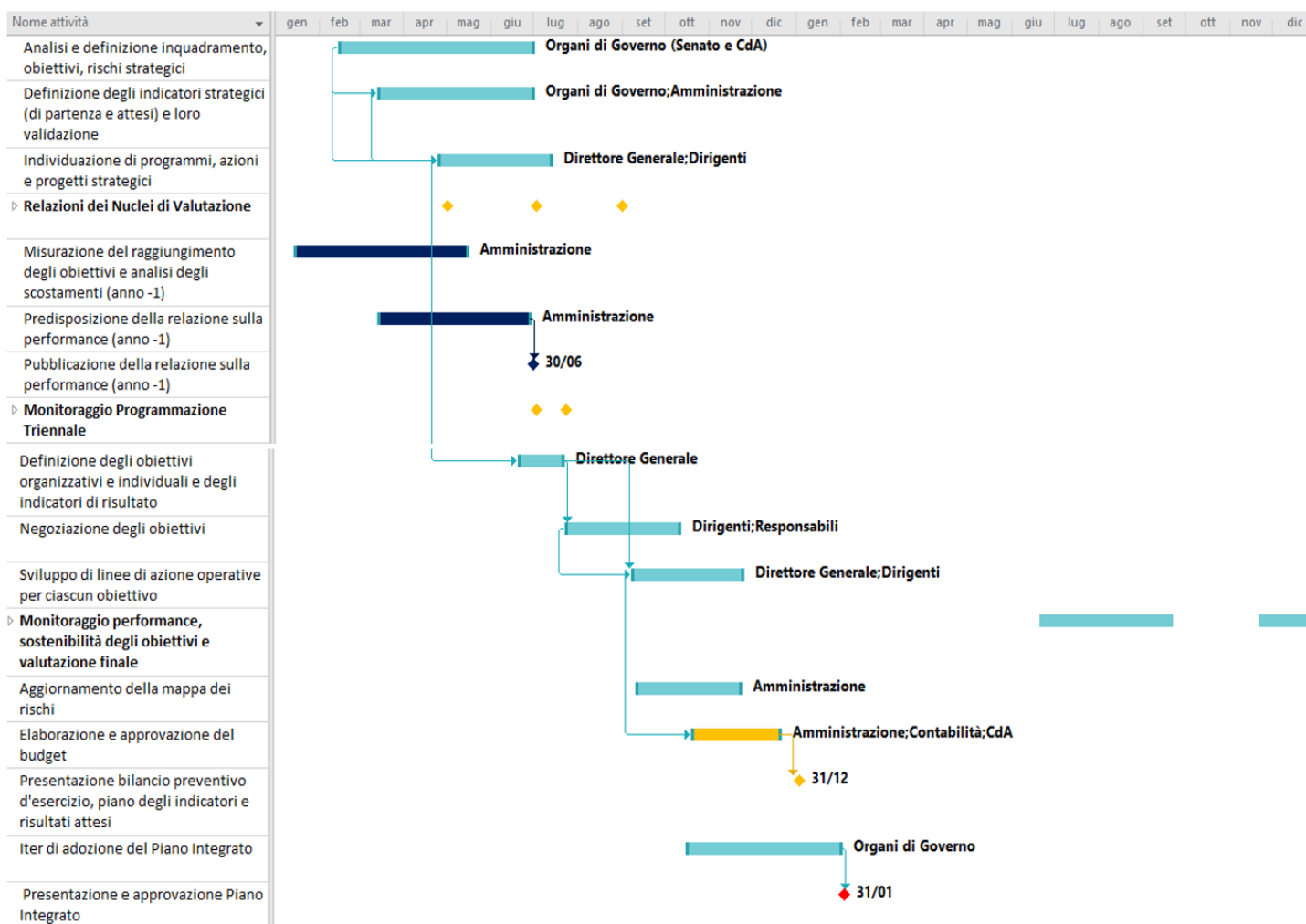


Figura 1 - Diagramma di Gantt

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

Nello stesso periodo si individuano e revisionano anche i programmi e i progetti strategici in essere e a venire. Sulla base di questi, poi, vengono definiti e assegnati in logica gerarchica gli obiettivi operativi (sia organizzativi che individuali) a Direttore Generale, dirigenti e livelli successivi, e data evidenza degli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni. Questa fase di definizione di dettaglio delle azioni è a cavallo tra la determinazione degli obiettivi strategici ed operativi.

Una volta definite le azioni, siano esse derivanti dal basso (aree contributrici) o dall'alto (Organi di Governo), si passa ad una fase di negoziazione degli obiettivi alla quale poi si dà seguito con lo sviluppo di linee di azione per ciascun obiettivo operativo. Il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle attività, ed eventuale revisione degli obiettivi, avviene in modo diffuso durante l'anno; tuttavia si possono identificare almeno due momenti in cui il processo viene formalizzato: tipicamente a metà e fine anno.

Conseguentemente alla definizione delle attività operative inizia la fase di coordinamento con l'area contabile per verificare la loro sostenibilità da un lato e elaborare un bilancio previsionale quanto più vicino alla realtà dall'altro. Il processo termina con la presentazione del bilancio, degli indicatori e dei risultati attesi il 31 dicembre.

Il 31 gennaio è la data termine per la presentazione del Piano Integrato all'ANVUR (performance) e all'ANAC (anticorruzione e trasparenza). Come

mostra la Fig. 2, tre cicli della performance di anni diversi coesistono tra loro (ad esempio, le attività in blu si riferiscono al ciclo dell'anno precedente, mentre il "monitoraggio performance, sostenibilità degli obiettivi e valutazione finale" verrà eseguito nell'anno a seguire quando il piano proposto sarà implementato). Per avere una visione d'insieme si riporta la figura sottostante.

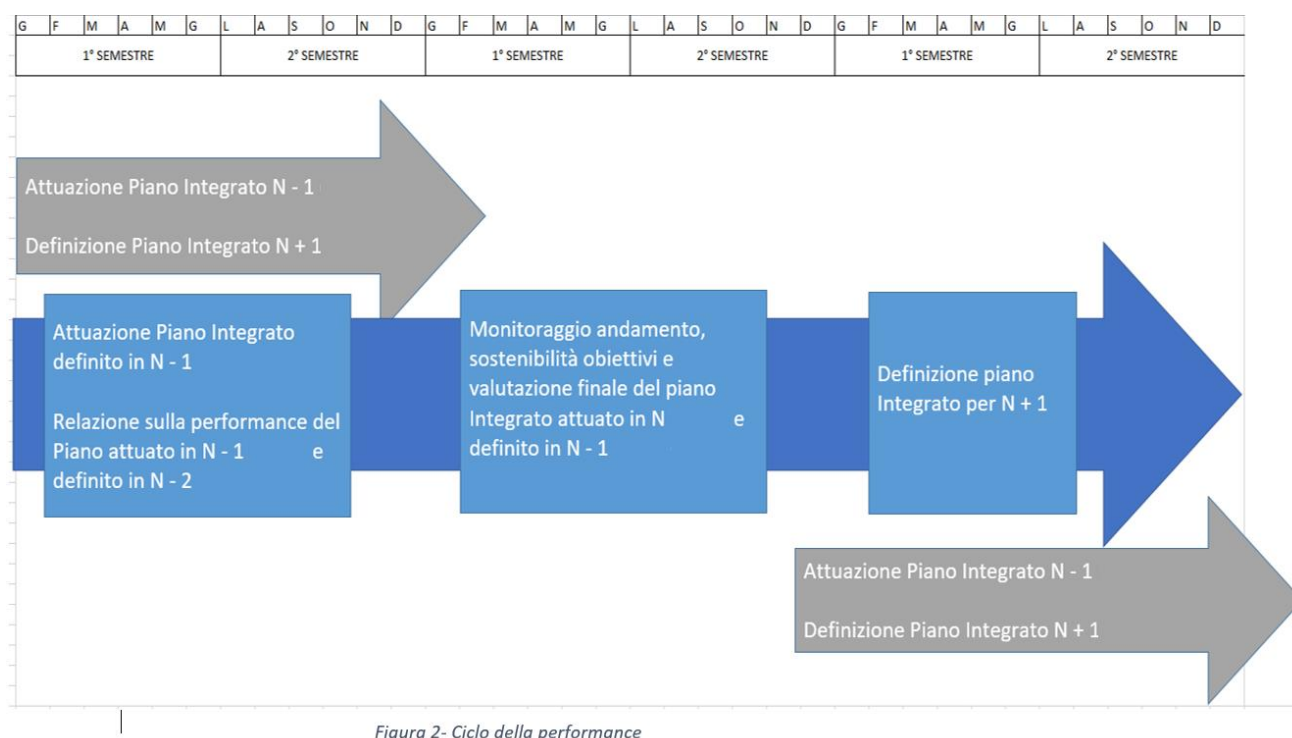


Figura 2- Ciclo della performance

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

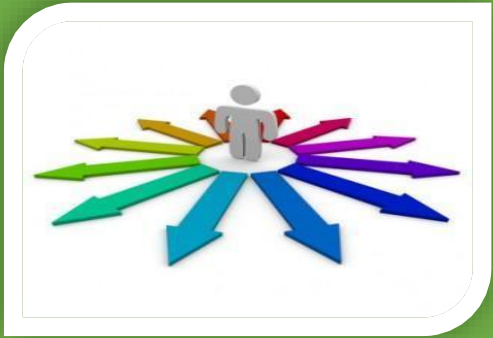
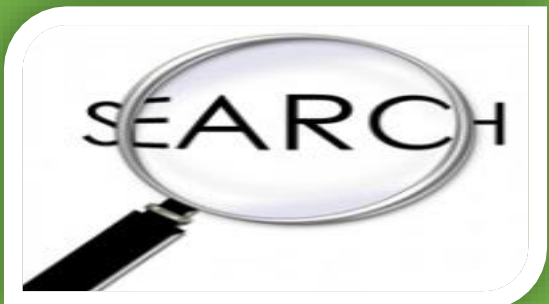
In questo capitolo viene delineato il percorso di individuazione degli obiettivi strategici, tenendo conto della situazione di partenza e di tutti gli elementi che intervengono nell'indirizzare la pianificazione. Viene anche brevemente illustrata la struttura degli organi di Governo che è interessata dal presidio di queste attività e alcuni aspetti che ne regolano il funzionamento. In sintesi, viene inizialmente descritto il sistema identitario dell'Ateneo, cercando di cogliere quei caratteri distintivi rispetto al tema della pianificazione strategica. Si passa poi alla descrizione della macrostruttura organizzativa attinente agli organi di governo e il loro funzionamento in relazione alla gestione della performance, della *vision* e

della *mission* (cosa l'Ateneo vuole essere). Viene inoltre sinteticamente presentata la valutazione dei punti di forza e debolezza, e le richieste del MIUR che intervengono ad indirizzare la programmazione triennale. Da tutto quanto sopra esposto viene presentata la formulazione degli obiettivi strategici.

2.1 Identità

L'università degli Studi Di Roma "Tor Vergata" rappresenta oggi una delle 'Eccellenze Italiane' nella Ricerca e nella Didattica. La sua offerta formativa viene riportata nel seguente schema che riporta i principali dati dell'Ateneo.

OFFERTA FORMATIVA		
	112	Corsi di Laurea
	47	Scuole di Specializzazione
	33100	Studenti
	31	Corsi di Dottorato
	140	Master e Corsi di Perfezionamento
DIDATTICA		
	28912	Studenti iscritti ai corsi di Laurea, Magistrale e Magistrale Ciclo Unico
	8874	Studenti Immatricolati
	6389	Laureati
SERVIZI AGLI STUDENTI		

	350	<i>Aule per la didattica</i>
	29	<i>Laboratori Informatici</i>
	865	<i>Postazioni PC</i>
	6	<i>Biblioteche</i>
RICERCA		
	484	<i>N° Progetti Presentati</i>
	131	<i>N° Progetti Approvati</i>
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
	1016	<i>Studenti in uscita</i>
	541	<i>Studenti in entrata</i>
	16	<i>Corsi di Studio Doppia Laurea / Doppio Titolo / Titolo Congiunto / Double Degree</i>
PERSONALE		
	758	<i>Professori</i>
	544	<i>Ricercatori</i>
	700	<i>Professori a Contratto</i>
	35	<i>Visiting Professor</i>
	12	<i>Coll. Esperti Linguistici (CEL)</i>
	5	<i>4 Dirigente + 1 Direttore</i>

	937	<i>Tecnici- amministrativi- Bibliotecari</i>
	48	<i>TAB a tempo Determinato</i>

Particolarmente qualificata, e crescente nel tempo, è anche la dimensione internazionale dell'Ateneo.

✚ Molti corsi di dottorato sono tenuti in inglese di cui 10 corsi di dottorato 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.



✚ L'Ateneo è membro di EUA (European University Association), network che rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei rettori di 47 paesi europei.



✚ L'Ateneo 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.



✚ L'Ateneo è l'unico ateneo italiano membro della rete YUFE composta da 6 giovani atenei europei che hanno il comune obiettivo di contribuire a un'Europa più competitiva e unita.

Queste università sottolineano la necessità di aumentare l'occupabilità e i programmi di mobilità integrata per studenti e personale, promuovere l'istruzione superiore inclusiva e investire nell'apprendimento attivo delle lingue europee



✚ L'Ateneo è entrato nel ranking THE-times higher education delle top 200 università in Europa, classificandosi al 92° posto nelle top 150 università under

50.



✚ Nel 2016, l'Ateneo si è unito al Venice International University (VIU), una rete di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella laguna di

Venezia, per elaborare programmi di studio collegiali che preparino gli studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: sviluppo sostenibile, cambiamento climatico, invecchiamento, crescita urbana, etica globale, eredità culturale.

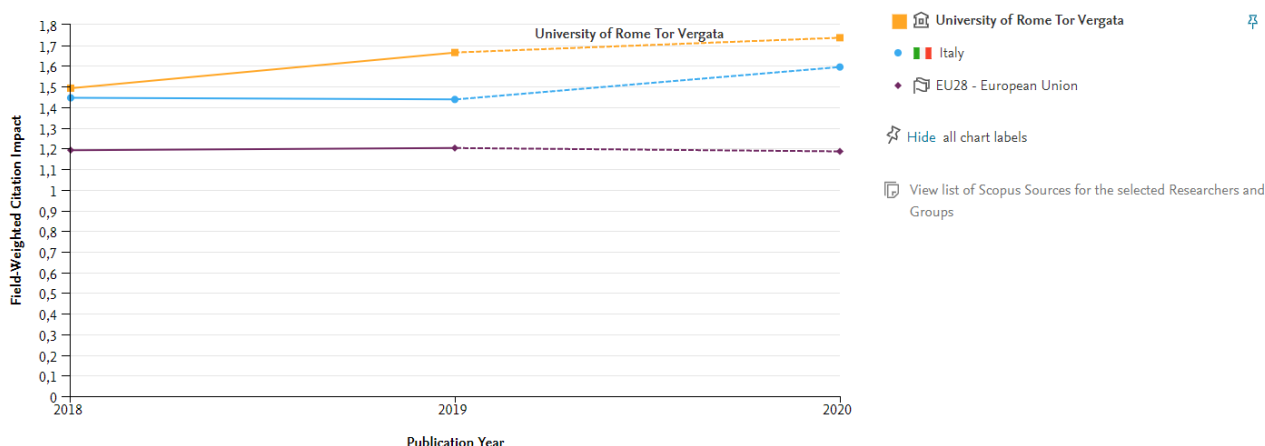
Per quanto riguarda il FIELD WEIGHTED CITATION IMPACT ovvero l'IMPATTO CITAZIONALE DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA, l'Ateneo ha raggiunto una performance nettamente superiore alla media mondiale che ha valore pari ad 1 e in particolare nel triennio 2018-2020 superiore alla media sia italiana che europea a 28.

Nel triennio considerato 18-20, l'Università di Roma "Tor Vergata" come mostrato nel grafico, ha incrementato il valore di questo indicatore passando da 1,49 a 1,74, il che significa che la produzione scientifica (del

ricercatore, dipartimento, ateneo) è citata il 50%-70% in più rispetto al valore atteso che come detto è pari ad 1.

Field-Weighted Citation
Impact

Publication Year



Metric: Field-Weighted Citation Impact

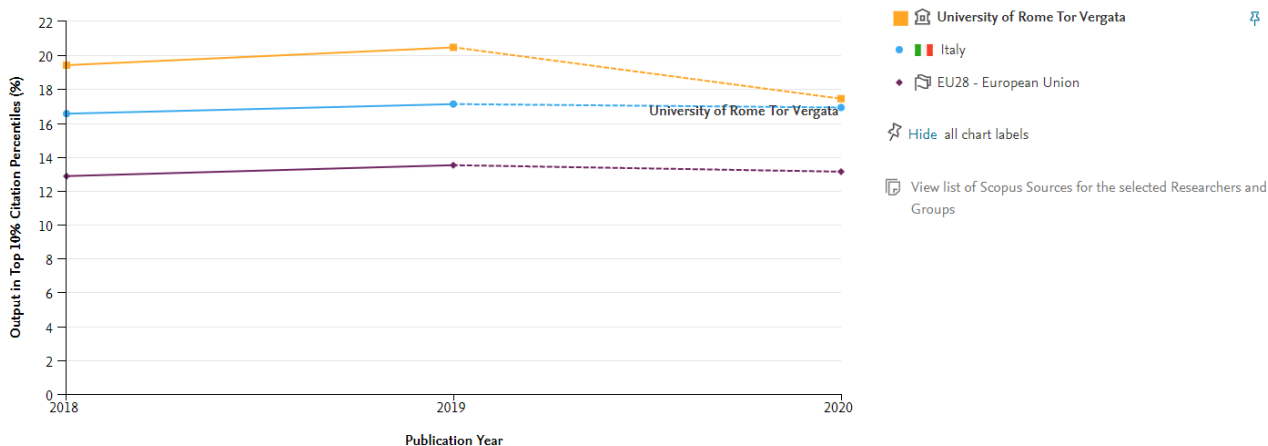
Entity	2018	2019	2020
EU28 - European Union	1.19	1.20	1.19
Italy	1.45	1.44	1.59
University of Rome Tor Vergata	1.49	1.67	1.74

Per quanto concerne l'OUTPUT IN TOP CITATION PERCENTILE (TOP 10%) ovvero la PERCENTUALE DI ARTICOLI NEL PERCENTILE PIU' CITATO (TOP 10%) PER ANNO DI PUBBLICAZIONE, l'Ateneo per il triennio 2018-2020 ha realizzato una performance superiore sia alla media italiana che europea a 28 paesi.

In particolare, nel 2018 l'Università di Roma "Tor Vergata" ha realizzato nel 2018 una performance di 19.4 a fronte del 16.6 della media italiana e 12.9 di quella europea mentre, nel 2020, pur segnando una leggera flessione dell'indicatore in esame, l'Ateneo ha raggiunto un valore di 17.4

comunque superiore sia al dato italiano 16.9 che a quello europeo che si ferma a 13.1.

Output in Top 10% Citation Percentiles (%)
Publication Year



Entity ↑	2018	2019	2020
EU28 - European Union	12.9	13.5	13.1
Italy	16.6	17.1	16.9
University of Rome Tor Vergata	19.4	20.5	17.4

Per quanto riguarda la reputazione nazionale, il Miur e l'ANVUR hanno reso noti i 180 dipartimenti universitari che sono risultati assegnatari del finanziamento per i dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2018-2022. Sono due le realtà di Tor Vergata che sono riuscite a piazzarsi in posizione di assoluto prestigio: il dipartimento di Economia e finanza e il dipartimento di Matematica.

2.2 Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione dell'Ateneo

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

- a) il Rettore;
- b) il Senato accademico;
- c) il Consiglio di amministrazione;
- d) il Collegio dei revisori;
- 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, dai 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 ed il Nucleo di valutazione. Il Collegio dei revisori 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.

Il Nucleo, nell'ambito della politica del miglioramento continuo collegata al processo di autovalutazione secondo quanto indicato dall'ANVUR, formula raccomandazioni e suggerimenti sia nell'ambito dei processi formativi (compresi aspetti amministrativi e attività di supporto agli studenti), sia nell'ambito dei dottorati di ricerca (relazione su attività e produttività), sia nell'ambito della ricerca (indagine sui Dipartimenti) che a livello di amministrazione generale (organizzazione e valutazione dei



documenti programmatici). Il processo di autovalutazione è stato anche applicato dal Nucleo di valutazione stesso per programmare le proprie attività e migliorare gli strumenti utilizzati. Ciò ha portato ad una profonda discussione sui criteri di valutazione e sugli strumenti di indagine.

Il Nucleo di valutazione ha constatato, attraverso incontri e analisi di documenti, che il processo di adeguamento e sviluppo del sistema di qualità è stato recepito in misura apprezzabile e avviato in modo deciso dagli attori coinvolti.

Il Nucleo ha rilevato che i suggerimenti e le raccomandazioni per l'attivazione delle azioni di miglioramento del sistema di valutazione dell'ateneo e del ciclo della performance, sono state recepite o sono in fase di recepimento da parte dell'Ateneo. Questo in particolare, a seguito del recente avvicendamento al vertice amministrativo dell'Ateneo e della conseguente riorganizzazione.

Tali interventi hanno consentito una migliore focalizzazione sugli obiettivi strategici e l'implementazione di coerenti politiche di ateneo.

2.3 Visione e missione dell'Ateneo

La visione consiste nell'esplicitazione degli scopi più alti che l'attività dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" vuole raggiungere: agisce sul futuro, sintetizza "ciò che intendiamo offrire ai nostri stakeholder in base ai loro desideri", fissa degli obiettivi e disegna, in sintesi, una previsione.

La visione di un Ateneo che:

*sì confronti a livello internazionale, orgoglioso della sua identità e forte
della conoscenza e competenza che può vantare, dell'entusiasmo e della capacità
di collaborare di tutte le persone che ne fanno parte*

*è in grado di influenzare il contesto locale e nazionale grazie alla sua capacità
di attuare una strategia integrata di didattica, ricerca e terza missione*

*affronti unito le sfide del futuro, sapendo valorizzare le varie competenze
ed i diversi punti di vista al suo interno per individuare sempre le soluzioni in
grado di garantire il risultato migliore possibile per l'intera comunità universitaria*

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

Possiamo sintetizzare la nostra comune visione attraverso le seguenti parole chiave





La missione, strettamente correlata alla visione, traduce in concetti pratici il modo più opportuno per realizzarli.



“La missione dell’Ateneo è la capacità di generare e diffondere conoscenza e cultura nel tessuto sociale ed economico del Paese, al fine di promuovere il ruolo dell’Università come cardine del progresso e dello sviluppo sostenibile, indipendente ed autonoma da condizionamenti esterni.”

Il Magnifico Rettore, Prof. Orazio Schillaci



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.



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 contesto interno/esterno, degli stakeholder interni/esterni, del territorio così come della gestione economica e delle risorse umane. Nell'analisi periodica dei risultati sono presi in esame gli indicatori di outcome (incremento di benessere di breve e lungo periodo, soddisfazione degli utenti) piuttosto di soffermarsi esclusivamente sulla quantità/qualità delle singole prestazioni.

La missione dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è contribuire all'educazione e formazione delle persone, alla ricerca e all'innovazione tecnologica, organizzativa e sociale necessari a realizzare un vero sviluppo sostenibile per l'Italia, l'Europa e il resto del mondo, in coerenza con gli obiettivi che le Nazioni Unite hanno definito nel settembre del 2015. Poiché l'attuazione dei processi necessari a realizzare questo ambizioso obiettivo richiede elevate competenze e capacità di "governare" la complessità, l'Università è impegnata non solo nella didattica e nella ricerca scientifica di eccellenza, ma anche nelle relazioni con il settore privato, le istituzioni pubbliche e il mondo del non-profit, sia a livello

nazionale che internazionale, così da favorire l'adozione di politiche e comportamenti orientati alla sostenibilità del benessere delle persone e delle condizioni dell'ecosistema.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato il secondo Rapporto di Sostenibilità dell'Ateneo che rappresenta:

- uno strumento di comunicazione del proprio impegno per uno sviluppo sostenibile e della presa d'atto, da parte dell'Ateneo, della propria responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder;
- un metodo per rendere conto degli sforzi compiuti e dei progressi fatti in un'ottica di sviluppo e innovazione sostenibili della comunità di riferimento;
- un canale di ascolto e recepimento delle istanze dei portatori d'interesse, con un obiettivo di continuo miglioramento.

2.5 Il contesto di riferimento

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

Di seguito si riportano in modo sintetico i risultati di una analisi SWOT (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano le opportunità/sfide dell'ambiente esterno nel quale l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si trova a operare, e le principali indicazioni relative ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo. Occorre sottolineare, come già indicato, che l'analisi del contesto di riferimento non è un processo statico che avviene in un determinato

periodo dell'anno, ma un processo dinamico continuo che coinvolge il Rettore, i Prorettori e i Delegati, Presidi e Direttori di dipartimento, Direttore generale, Dirigenti, personale docente e tecnico attraverso frequenti confronti che avvengono periodicamente. Tale confronto consente sia di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire, sia attuare processi di monitoraggio costanti e periodici, sia attuare idonei correttivi ove sia possibile e/o necessario (gestione trad-off).

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un'area territoriale o di un settore o ambito di intervento, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che deriva, di norma, dalla congiuntura esterna.

La Matrice SWOT evidenzia i principali fattori, interni ed esterni al contesto di analisi, in grado di influenzare il successo di un programma/piano. Consente di analizzare scenari alternativi di sviluppo. Supporta l'impostazione di una strategia coerente rispetto al contesto su cui si interviene. L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico o settoriale.

La matrice è organizzata in quattro sezioni che raccolgono le caratteristiche identificate come punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi.

Grazie al matching tra opportunità e punti di forza, e minacce e punti di

debolezza, può essere orientata, con questo strumento metodologico, la scelta delle alternative strategiche che risulteranno utili per cogliere le opportunità del contesto esterno utilizzando i punti di forza individuati interni all'Ateneo, e nel contempo, sterilizzare le possibili minacce intervenendo sulle aree di debolezza.

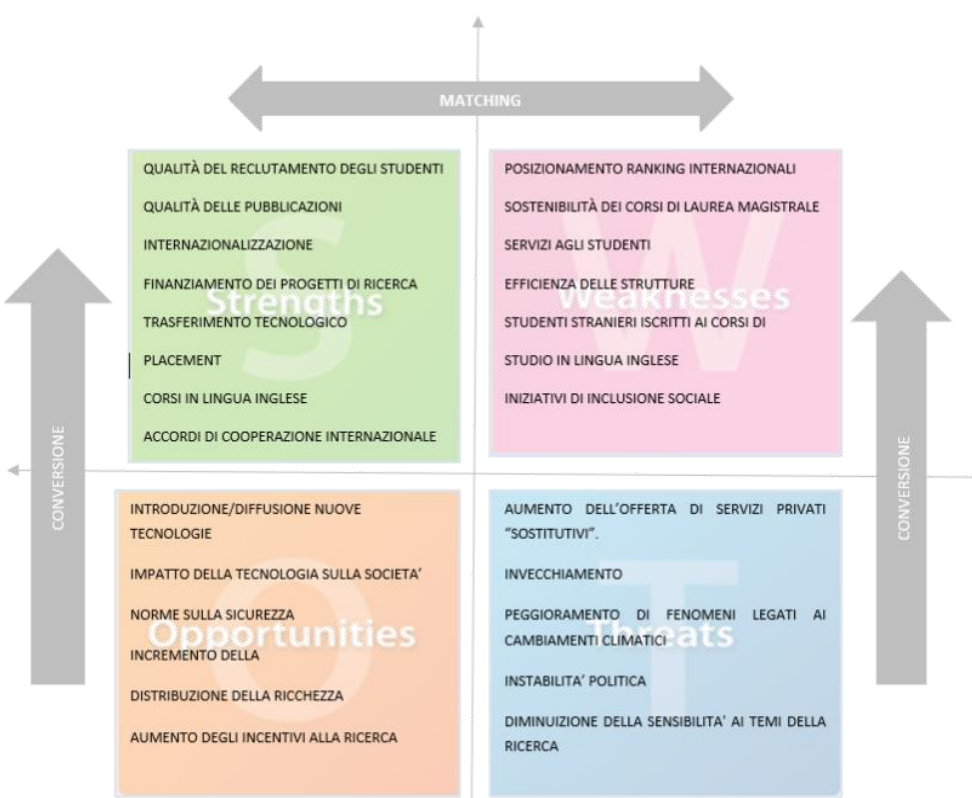


Figura 3 - Matrice SWOT

2.6 Le linee della programmazione triennale del MIUR

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica a favore principalmente di parametri quali:

- Il costo standard per studente;
- La quota premiale in relazione ai risultati della didattica e della ricerca;
- Gli interventi perequativi a salvaguardia di situazioni di particolare criticità.

In attesa che, in applicazione dell'art. 10, comma 1, del legislativo n° 49/2012, il Ministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca adotti il provvedimento contenente le linee di programmazione triennale con cui dispone, tra l'altro, le percentuali del FFO da ripartire in relazione al costo standard per studente, ai risultati della didattica, della ricerca, delle politiche di reclutamento e agli interventi perequativi ai sensi della legge 30 dicembre 2010, n. 240, è necessario prendere atto degli attuali criteri di composizione della principale fonte di finanziamento pubblico che si

Fondo di finanziamento ordinario (FFO)

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica. Attualmente il Fondo si compone delle seguenti voci principali



riassumono di seguito.

Al fine della programmazione non possono essere sottovalutati gli effetti della politica, ormai pluriennale, del MIUR di proseguire nell'incremento graduale sia del finanziamento premiale seppure calmierato, nella sua applicazione pratica, da strumenti di perequazione e salvaguardia che mirano, da un lato a garantire un livello minimo di finanziamento, e

Figura 4 - Fondo di finanziamento ordinario (FFO).

dall'altro a supportare gli Atenei che si trovano in situazioni particolarmente svantaggiate.

VARIABILI I CALCOLO



Figura 5 - Variabili di calcolo

Quest'ultimo elemento deve essere preso in esame alla luce del trend degli ultimi anni relativo alla composizione del fondo di finanziamento di ateneo che ha visto da un lato aumentare, in termini assoluti, ma in termini non sufficienti a coprire la riduzione della quota base.

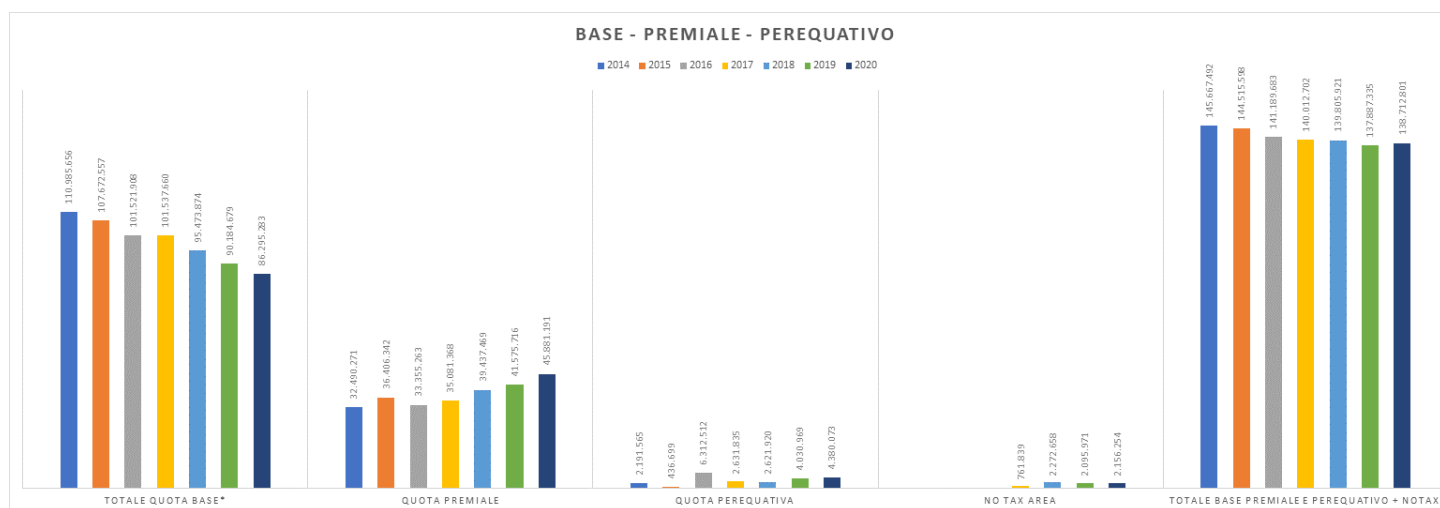


Figura 6 - Composizione del Fondo di Ateneo

2.7 Linee di sviluppo dell'Ateneo

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

- a) Piano strategico dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" 2020-2022
- b) Decreto Ministeriale n. 989 del 25/10/2019 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021
- c) Indicatori del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Si è inoltre tenuto conto delle indicazioni fornite dal Nucleo di valutazione nella relazione sul ciclo della performance.

Il Bilancio di previsione 2020 in contabilità economica, è pure elemento di riferimento non tanto come elemento ex-ante, quanto come strumento operativo a valle della pianificazione strategica, costruito e approvato in concomitanza con la formazione del piano della performance per consentirne la realizzazione. Va detto che la dinamica di interazione tra il piano della performance e gli strumenti della pianificazione economica e finanziaria è sempre in evoluzione tenuto conto che la consistenza del fondo di finanziamento ordinario delle università è noto in tempi non congruenti con quelli di pianificazione. Lo sforzo di pianificazione degli organi di governo e della macchina organizzativa è quindi molto rilevante e caratterizzato da un dispendio di risorse per la continua ridefinizione della pianificazione collegata all'entità di tali risorse.

Sono state inoltre prese in considerazione le politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento), che prevede il potenziamento dell'autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca, l'introduzione della valutazione periodica

della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei e il sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie. In tale ambito, si è fatto particolare riferimento ai seguenti documenti:

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

Sulla base dei documenti di programmazione strategica, finanziaria e di assicurazione della qualità, e agli obblighi connessi alla performance, trasparenza e anticorruzione, sono state declinate le linee di sviluppo e gli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo individuati a seguito di un confronto che ha coinvolto le strutture didattiche e di ricerca, i Prorettori delegati ed i Responsabili dei Servizi. Tale confronto ha consentito di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire nell'anno 2021, sia con riferimento alla programmazione economica e finanziaria sia per la formazione del Piano.

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

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

Gli indicatori di impatto e strategici, come vedremo, rispondono all'esigenza di voler quantificare sinteticamente lo scostamento tra i risultati attesi e il loro raggiungimento valutando così la performance organizzativa dell'Ateneo.

Successivamente, per la performance individuale, seguendo il principio del "cascading", sono declinati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori per ogni struttura definiti in coerenza con gli obiettivi strategici e gli indicatori di impatto come definiti nei documenti di programmazione.

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

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

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

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

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

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

2.8 Piramide Strategica

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 sostenibilità 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).



Figura 7 - Piramide strategica

Gli indicatori di sostenibilità 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.

Per ogni informazione aggiuntiva dettagliata sulla Sostenibilità si allega il link per la pagina di Ateneo dedicata all'argomento.

<https://sostenibile.uniroma2.it/ateneo-sostenibile/rapporto-di-sostenibilita/>

2.8.1 Finalità strategiche di area

Il piano strategico ha definito la Sostenibilità quale missione istituzionale di Ateneo. Al fine di inserire la Sostenibilità nel processo organizzativo di Ateneo quale strumento utile per la gestione del ciclo della Performance, questa viene declinata nelle sei aree strategiche individuate. Ogni area strategica definisce la propria finalità strategica coerentemente con la finalità strategica di Ateneo (Figura 8).



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



Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo



Garantire pari opportunità per le persone diversamente abili, l'uguaglianza di genere e la valorizzazione delle diversità culturali a favore di uno sviluppo sostenibile



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



Adottare linee di attività con le quali attivare processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo socio-economico sostenibile



Gli Obiettivi della Dirigenza dell'Ateneo vengono analizzati e misurati nell'area Strategica "Obiettivi Dirigenziali"

2.8.2 Linee strategiche di area e obiettivi

Ogni Area Strategica, definisce in relazione alla propria finalità, le azioni strategiche da cui discenderanno obiettivi, indicatori e target definiti nel Piano della Performance del Piano Integrato 2021-2023.

RICERCA

R.1: Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata.

Tra i suoi obiettivi principali, l'Ateneo si propone di incrementare la produttività scientifica dei professori e dei ricercatori, di promuovere l'impatto della ricerca scientifica e di incentivare la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio - economico.

Azioni

- Potenziare la struttura del **Grant Office** per fornire ai Dipartimenti il necessario supporto amministrativo e gestionale per lo scouting e la gestione dei finanziamenti alla ricerca, e per consentire ai professori e ai ricercatori di meglio focalizzarsi sulle loro attività core, per supportarli e renderli maggiormente efficaci e competitivi, nel contesto nazionale e internazionale. Inoltre, il Grant Office dovrà configurarsi come un hub che favorisca l'incontro tra le competenze tecnico-amministrative e quelle scientifiche dell'Ateneo per meglio intercettare le diverse tipologie di finanziamento sia nazionali che internazionali.
- Promuovere e potenziare il sistema di competenze, esperienze e progetti che possano favorire lo sviluppo del territorio attraverso la valorizzazione di un prestigioso ed autorevole **Polo della Ricerca** di fatto già esistente. Infatti ai 18 Dipartimenti del nostro campus si accompagnano, sia all'interno sia nei territori limitrofi, il Policlinico Tor Vergata, l'Agenzia Spaziale Italiana, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e la Banca d'Italia.

- Rivestire un ruolo centrale nel progetto del Distretto dell'Economia della Scienza per una Smart City Sostenibile, recentemente promosso dal MIUR proponendoci come hub nella rete dei centri di ricerca, per contribuire alla progettazione di una "città intelligente", in cui si applichi la scienza per promuovere il progresso sociale ed economico di un territorio periferico disagiato.
- Rafforzare la struttura dedicata al **Public Engagement**.

R.2: Internazionalizzare la ricerca.

L'Ateneo intende potenziare ulteriormente i processi di internazionalizzazione nella ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca europea e internazionali, e alla promozione della mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.

Azioni

- **Considerato il ruolo strategico dell'internazionalizzazione** per la ricerca, essa va programmata sia con iniziative di sostegno ad esperienze internazionali, sia attraverso l'accoglienza di studenti e visiting professors provenienti da Università straniere, sia lavorando attivamente all'interno e all'esterno dell'Ateneo per favorire il flusso in entrata di ricercatori. Al fine di tutelare le peculiarità e le esigenze di ciascuna area, le risorse destinate alle iniziative di internazionalizzazione saranno pertanto attribuite ai Dipartimenti del nostro Ateneo, al fine di sostenere uno sviluppo armonico e omogeneo di tutta l'Università.

DIDATTICA

D.1: Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa.

Questo obiettivo strategico comprende le principali attività volte a migliorare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, a promuovere l'orientamento e a facilitare l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro.

Azioni

- Attivazione di nuovi percorsi di studio che dovranno superare il concetto di interdisciplinarietà inteso come somma di competenze singolarmente riconducibili a diverse discipline. I nuovi corsi dovranno ispirarsi al concetto di **cross fertilization**, in cui una disciplina portante viene mantenuta ma resa permeabile e “fertilizzata” da altre discipline su temi specifici di frontiera, in maniera aderente alla domanda sociale e produttiva garantendo l'eccellenza.

D.2 Favorire i processi di apprendimento.

Questo obiettivo strategico fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità. Per raggiungere tale obiettivo in modo da facilitare la regolarità delle carriere degli studenti nel rispetto di una rigorosa valutazione degli stessi, verranno messe in atto strategie volte ad aumentare la sostenibilità dei corsi di studio.

Azioni

- **Razionalizzare ed innovare l’offerta formativa** in termini di tecnologie e metodi di insegnamento, favorendo lo sviluppo di una didattica più partecipata in grado di stimolare maggiormente creatività, capacità critiche e di risoluzione dei problemi.

D.3: Internazionalizzare la didattica.

Nel contesto di una “competizione globale alla caccia di talenti” e allo scopo di aumentare gli sbocchi occupazionali dei suoi corsi di studio (offrendo ai laureati gli strumenti per accedere al mercato internazionale del lavoro), l’Ateneo intende impegnarsi a promuovere e favorire la dimensione internazionale degli studi, per la creazione di un campus internazionalizzato anche nella didattica. In questa ottica, il principale strumento che si intende utilizzare è la promozione di titoli congiunti, volta a favorire la mobilità internazionale di docenti e studenti, e l’ammissione e la formazione di studenti stranieri.

Azioni

- Perseguire gli obiettivi definiti dalla partnership strategica costituita con 8 giovani atenei europei attraverso l’accordo YUFE.
- **Internazionalizzare** l’offerta formativa non significa meramente erogare Corsi di Studio in lingua inglese. È un concetto più profondo che deve permeare il modo di fare didattica: dall’identificazione dei bisogni formativi alla progettazione delle attività di formazione fino all’erogazione della didattica e alla sua valutazione. Coniugare il contesto internazionale con le necessità del territorio e le nostre vocazioni naturali, è dunque un obiettivo che dovrebbe riguardare tutti i Corsi di Studio. Per aumentare l’attrattività della nostra offerta formativa per gli studenti stranieri e per gli studenti italiani proiettati in un contesto internazionale, è fondamentale assicurare lo sviluppo in maniera razionale di una didattica in lingua inglese, prendendo a riferimento le lezioni apprese dai Corsi di

Laurea che in questi anni hanno mostrato la maggiore capacità di attrarre studenti internazionali.

- incentivare e sostenere anche le opportunità di istituzione di percorsi formativi in grado di rilasciare un doppio titolo o un titolo congiunto con Università estere.
- favorire le **occasioni di contatto con studenti internazionali**, sostenendo l'adesione degli studenti ai programmi Erasmus (in entrata ed in uscita), stabilendo canali di comunicazione in lingua inglese efficaci (ad es. sito web) e agevolando i visiting professors (in entrata ed in uscita) attraverso una semplificazione dei relativi processi di attivazione e riconoscimento del percorso formativo sostenuto.

TERZA MISSIONE

TM.1: Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione.

L'obiettivo strategico si propone di supportare e potenziare lo sviluppo di attività e progetti di ricerca nazionali e internazionali tipici della Terza Missione universitaria. I progetti di ricerca, dovranno sviluppare e valorizzare attività di ricerca innovativa e multidisciplinare e realizzare il trasferimento tecnologico in grado di determinare un impatto economico e sociale sul territorio rispetto alle esigenze del mercato promuovendo la definizione di nuovi partenariati.

TM.2: Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio.

L'Ateneo intende valorizzare al meglio il suo ruolo di “erogatore” di sapere e conoscenze, attuando in maniera sinergica, azioni caratterizzanti attività di trasferimento tecnologico e altresì di trasformazione produttiva delle conoscenze, nell’ottica del processo di sviluppo sostenibile in contribuendo a determinare un generale miglioramento globale complessivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Azioni

È strategico per un Ateneo del terzo millennio, rendere organiche e strutturate le molteplici attività di trasferimento delle conoscenze, consolidando il ruolo di riferimento culturale dell’Ateneo, affinché possa incidere sulla società interagendo con essa.

- Promuovere **l’interazione con il mondo produttivo costruendo** con esso rapporti di collaborazione strutturati
- Massimizzare la valorizzazione economica dei risultati della ricerca, attraverso l’accesso ai finanziamenti, gli spin off e lo sfruttamento della proprietà intellettuale.
- Incentivare la commercializzazione dei brevetti con il supporto degli Uffici preposti
- Incrementare la ricerca applicata su temi che rispecchiano la domanda di ricerca delle aziende e, attraverso le conoscenze multidisciplinari presenti nell’Ateneo, accelerando la diffusione di innovazioni, agevolando l’accesso a strumenti di supporto finanziario.
- Coinvolgere il mondo produttivo nella didattica, così da facilitare l’acquisizione, da parte degli studenti, di competenze trasversali, funzionali all’attività di ricerca e all’inserimento nel mondo del lavoro.
- Potenziare il rapporto con gli ordini professionali, assicurando il loro coinvolgimento nella progettazione e verifica dei corsi di studio, didattica,

supporto alla preparazione degli esami di abilitazione alla professione, attività di placement e gestione di progetti di ricerca.

TM.3: Ottimizzazione e sistematizzazione delle attività “core” della Terza Missione di Ateneo.

Questo obiettivo strategico comprende le principali attività caratterizzanti l’Area Strategica.

In particolare è prioritario interesse dell’Ateneo procedere ad una attività di analisi di tutto ciò che rientra nel contesto della Terza Missione al fine di avviare un processo di sistematizzazione organica ed ordinata volta a migliorarne la gestione e provvedere successivamente ad una efficace diffusione nei confronti degli stakeholder interni ed esterni ed in ultimo a tutte le componenti della Società.

Azioni

- Valorizzare le strutture di intermediazione quali l’ufficio per il Trasferimento Tecnologico, il Placement, Incubatori, Consorzi e Associazioni attraverso una sistematizzazione e organizzazione delle attività e una pianificazione di diffusione efficace verso stakeholder interni ed esterni;
- Valorizzare la gestione del patrimonio e delle attività culturali attraverso l’organizzazione delle ricerche presso gli scavi archeologici di notevole valore storico e culturale, dei poli museali, degli archivi storici, dei teatri e della fiorente attività connessa agli impianti sportivi dell’Ateneo.
- Valorizzare le attività di promozione della salute pubblica sistematizzando e diffondendo i risultati delle sperimentazioni cliniche su farmaci e dispositivi medici nonché altre attività di ricerca clinica

organizzando in modo organico tutte le strutture a supporto messe a disposizione dall'Ateneo.

- Valorizzare tutte le attività intraprese per la promozione della formazione continua e dell'apprendimento permanente in una logica di "didattica aperta".
- Valorizzare il Public Engagement ovvero l'insieme di attività svolte dall'Ateneo senza scopo di lucro e con valore educativo, culturale e di sviluppo della società (definizione ANVUR) sistematizzandone le azioni volte al miglioramento della diffusione e monitorandone i risultati.
- Valorizzare le attività volte a favorire lo sviluppo e la promozione della Circular Economy, all'interno dell'orizzonte core definito nella mission dell'Ateneo, della Sostenibilità.
- Valorizzare le attività intraprese per lo sviluppo connesse al Conto Terzi attraverso la sistematizzazione delle azioni in una logica organizzativa organica al fine di migliorare la performance dei risultati raggiunti in relazione agli scostamenti con i target previsti.

SERVIZI AGLI UTENTI

S.1: Migliorare i servizi agli utenti.

L'Ateneo si vuole impegnare nel continuo miglioramento dei servizi offerti a tutti i suoi utenti: non soltanto gli studenti, ma anche il personale docente e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, le imprese e gli enti della pubblica amministrazione, la comunità che insiste sul territorio di riferimento e, più in generale, la società civile e il cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'università.

Azioni

- Incrementare gli spazi per le sale studio e per i luoghi di aggregazione socio-culturale
- Rilanciare i servizi bibliotecari, soprattutto pubblicizzando i servizi digitali ancora limitatamente conosciuti tra gli studenti.
- Completare il processo di semplificazione e digitalizzazione delle attività di segreteria.
- Favorire i servizi di accoglienza per gli studenti fuori sede, per favorire il loro inserimento nel territorio e nel nostro Ateneo
- Migliorare la comunicazione con tutti i nostri studenti, sfruttando sempre di più strumenti multimediali e social media in maniera adeguata ad un contesto accademico.
- Migliorare i servizi di orientamento in ingresso in modo da renderli efficaci ma anche razionalizzando l'utilizzo delle risorse, avendo la capacità anche in questo caso di agire uniti e coordinati nella ricerca del risultato migliore possibile per l'intero Ateneo.
- Ricercare **formule di orientamento in itinere e di tutoraggio** sempre più efficaci in modo da contenere il numero di abbandoni, anche attraverso un servizio di counseling psicologico. In particolare, gli studenti devono essere maggiormente coinvolti in questo processo, aiutando a definire le strategie più efficaci e promuovendo azioni di orientamento da parte degli studenti degli anni successivi verso quelli dei primi anni.
- Potenziare le iniziative per l'inclusione degli studenti diversamente abili, affinché possano trovare strutture adeguate a favorire le loro quotidiane attività di studio e di convivenza garantire servizi di job placement che contribuiscano ad assicurare i lusinghieri risultati occupazionali dei nostri laureati, stabilendo collaborazioni di lungo periodo con aziende ed enti pubblici a livello locale e nazionale e sviluppando rapporti anche a livello internazionale.

ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

OA.1: Migliorare l'efficienza delle spese.

L'Ateneo si pone l'obiettivo di razionalizzare le spese correnti e di adottare misure volte al contenimento delle spese di gestione, al fine di liberare nuove risorse da investire in azioni considerate particolarmente strategiche.

Azioni

- Adeguare le risorse disponibili al soddisfacimento delle necessità di formazione rilevate. Definire percorsi formativi trasversali, essendo tali le competenze richieste al personale, e potenziare i percorsi dedicati a funzioni specialistiche richieste per alcune categorie.

OA.2: Servizi ai dipendenti e welfare aziendale

Per welfare aziendale si intende l'insieme delle prestazioni non monetarie a sostegno del dipendente. Un pacchetto di possibilità in affiancamento alla classica retribuzione nella forma di agevolazioni e rimborsi, che si traducono in benefit significativi per il dipendente. Obiettivo dell'Ateneo è ampliare le opportunità per i propri dipendenti migliorando il clima organizzativo e aumentando l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi.

Azioni

- Favorire il benessere lavorativo anche sostenendo progetti di telelavoro, nell'accezione moderna di "e-work", per favorire il benessere lavorativo rendendo dinamico e innovativo il modello di gestione del personale, basato su criteri di efficienza e produttività.

- Assicurare percorsi formativi in linea con le attività svolte e le esigenze emerse a seguito della mappatura delle competenze, essendo la formazione del personale strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi.
- Staff mobility: Erasmus+ promuove la mobilità internazionale per attività didattica (staff mobility for Teaching) e di formazione del personale docente e non docente degli Istituti di Istruzione Superiore, ivi comprese le Università. Nell'ambito di **un progetto di mobilità dello staff** presentato dall'Istituto di appartenenza il personale docente, lo staff tecnico-amministrativo, il personale dell'Ufficio relazioni internazionali potranno partecipare a **periodi di docenza e/o formazione all'estero** presso un'Università o altro Istituto d'Istruzione Superiore partner per periodi compresi tra 2 giorni e 2 mesi con la copertura delle spese di viaggio e di soggiorno per il personale coinvolto nell'iniziativa.

OA.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità.

L'Ateneo rende accessibile ogni tipo di informazione relativa all'organizzazione, alla gestione e all'utilizzo delle risorse con l'obiettivo di favorire forme diffuse di controllo e di partecipazione nel rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, anche attraverso un piano di azione diretto a contrastare potenziali rischi di corruzione in tutti gli ambiti, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche.

Azioni

- **Semplificare, razionalizzare e digitalizzare i processi interni** puntando alla realizzazione di un Campus Digitale.
- Valorizzare ulteriormente la professionalità e la competenza del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ottimizzando l'organizzazione,

anche per rendere l'ambiente di lavoro più stimolante e gratificante in modo da consentire a tutti di migliorare la qualità della propria professione.

- Sviluppare una governance basata sull'indicazione di obiettivi, sulla programmazione e valutazione a posteriori dei risultati, responsabilizzando le strutture di governo esistenti ai vari livelli, garantendo un adeguato decentramento decisionale coerentemente alle linee di indirizzo e alla programmazione strategica di Ateneo.
- Assicurare un adeguato supporto amministrativo dedicato ai Coordinatori di Corsi di Studio e Dottorato, che possa aiutarli a rispondere alle crescenti richieste per l'Assicurazione della Qualità dei corsi che va assolutamente perseguita favorendo procedure efficaci ma snelle.
- Costituire un "Digital Transformation Office" (DTO) che potrebbe essere il punto di riferimento per il personale che desideri lanciare nuove idee, proporre miglioramenti organizzativi e, in generale, partecipare attivamente a questa grande sfida di rinnovamento e crescita.
- Adeguare le competenze informatiche per consentire la semplificazione dei processi e la digitalizzazione delle attività amministrative.

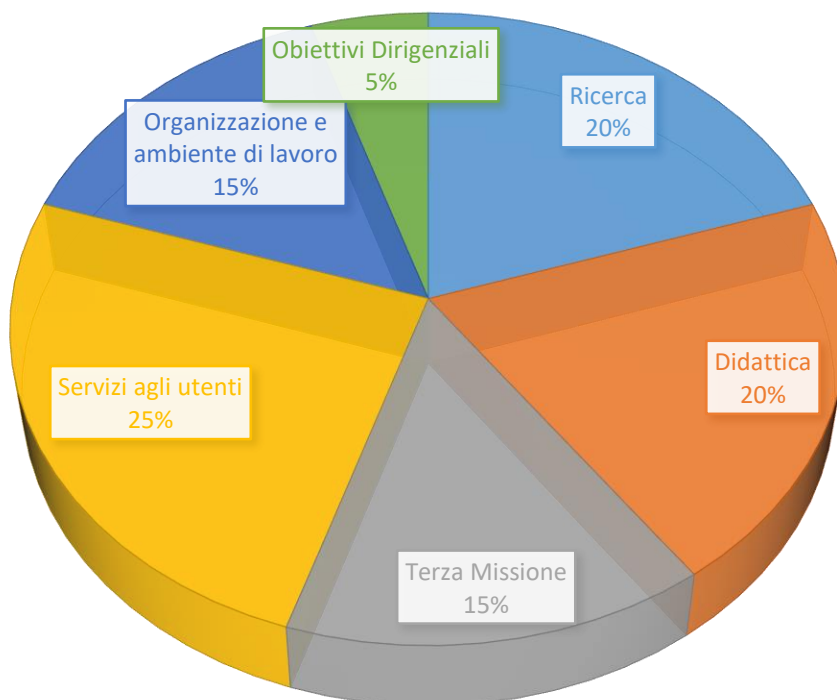
OBIETTIVI DIRIGENZIALI

OD.1 – Performance dirigenziale

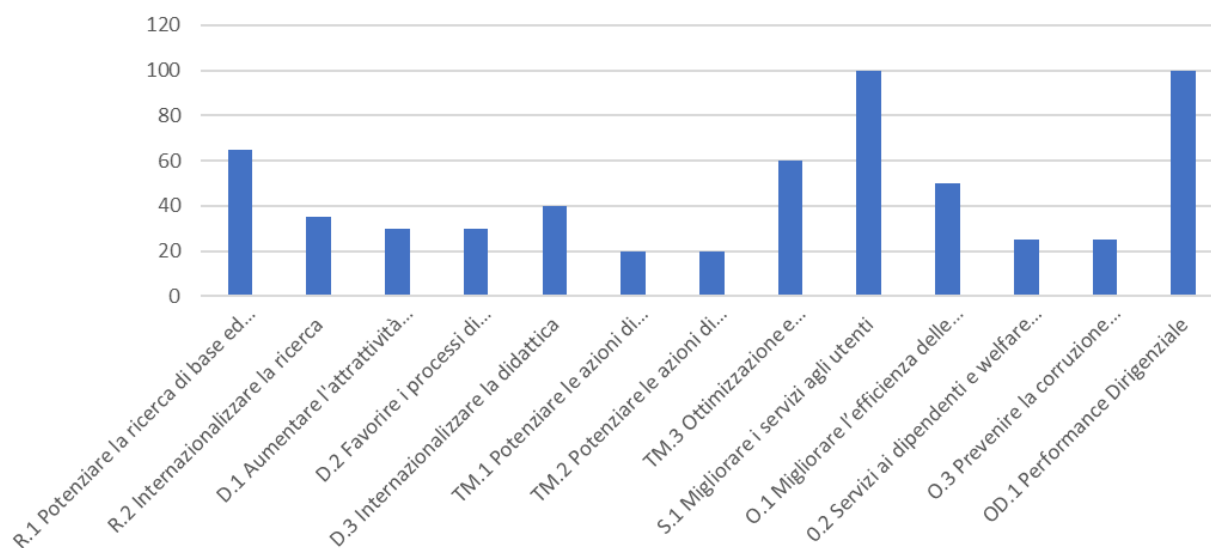
- Viene introdotto un unico indicatore per la misurazione della Performance della Dirigenza i cui obiettivi sono presentati nell'Allegato 1 del presente Piano.

Inoltre, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di “pesatura” per le aree strategiche e per i relativi obiettivi, come sintetizzato nei grafici seguenti.

PESO AREE STRATEGICHE



Pesature obiettivi strategici su Aree di riferimento



2.8.3 Indicatori di sostenibilità

Al fine di misurare i risultati raggiunti in ogni area strategica in riferimento alla sostenibilità definita come Mission d’Ateneo, sono stati individuati gli Indicatori di sostenibilità.

Gli indicatori di sostenibilità inoltre, consentono di definire il legame con obiettivi e target attraverso l’algoritmo che genera l’indice di sostenibilità.

In questo contesto definiamo gli indicatori necessari per monitorare i progressi ottenuti.

Area Strategica		2. Ricerca
Finalità Strategica di Area		Sviluppare la qualità e l’efficacia della ricerca promuovendo l’internazionalizzazione e la ricerca sostenibile
INDICATORI DI SOSTENIBILITA’	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 Utenti
Finalità Strategica di Area		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 SOSTENIBILITA’	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		5. Organizzazione e ambiente di lavoro
Finalità Strategica di Area		Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo
INDICATORI SOSTENIBILITA'	DI	I.5.1 ISEF
		I.5.2 CARBON FOOTPRINT
		I.5.3 Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale

Area Strategica		1. Didattica
Finalità strategica della Didattica:		Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile
INDICATORI SOSTENIBILITA'	DI	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)

2.8.4 Indice di sostenibilità

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

A tal fine l'Università ha voluto introdurre all'interno della Programmazione Strategica l'indice 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.

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 e il relativo peso (Figura 10). Come output è stato pensato un tachimetro il verde indica miglioramento, il giallo situazione invariata, il rosso peggioramento (Tabella 1).

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 (L,LM, 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 (indicatori 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

Figura 10 – Valutazione indicatore / pesatura

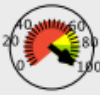
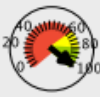
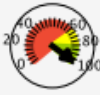
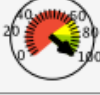
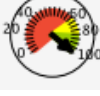
Area Strategica		Obiettivo Strategico	Peso	Risultato
R - Ricerca	 99,01	<u>R.1 - Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata</u>	65	
		<u>R.2 - Internazionalizzare la ricerca</u>	35	
D - Didattica	 99,57	<u>D.1 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa</u>	30	
		<u>D.2 - Favorire i processi di apprendimento</u>	30	
		<u>D.3 - Internazionalizzare la didattica</u>	40	
TM - Terza Missione	 100	<u>TM.1 - Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione</u>	30	
		<u>TM.2 - Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio</u>	70	

Tabella – Stampa esemplificativa GZOOM per valutazione OUTPUT

3. La performance organizzativa

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

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

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

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

È possibile definire le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa:

- Efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;

- Efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- Stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- Impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

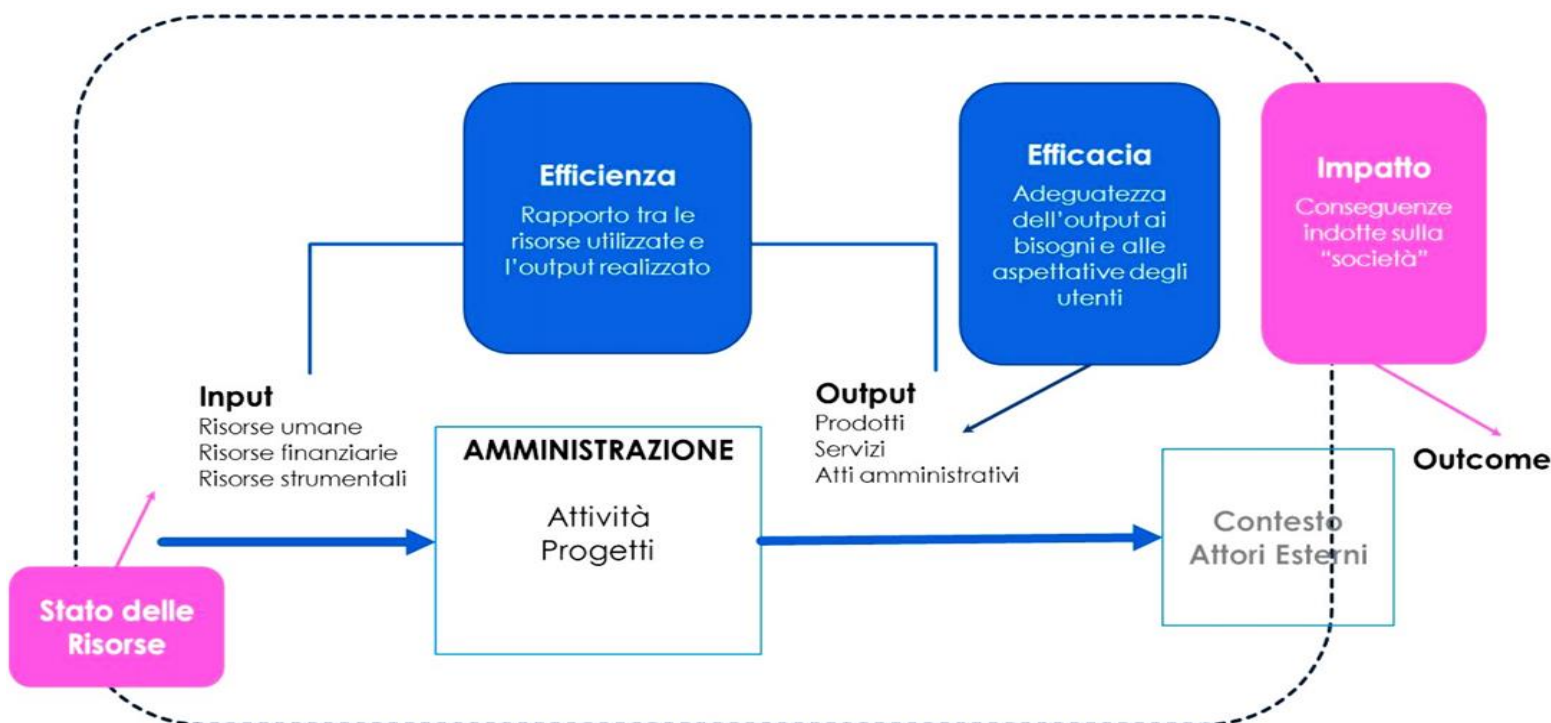


Figura 11 - Perimetro performance organizzativa

La figura 11 mostra in modo schematico il perimetro della performance organizzativa rappresentando l'amministrazione come un sistema input/output/outcome.

La linea tratteggiata delinea il perimetro della performance organizzativa, che mette al centro efficienza ed efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'impatto atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

Ogni indicatore utilizzato per misurare la performance degli obiettivi organizzativi differenziati per area strategica, utilizzando la SAI (Scheda Anagrafica Indicatore; allegato 5), fa riferimento ad una delle 4 dimensioni strategiche individuate (efficacia, efficienza, stato delle risorse, impatto).

Attraverso questa classificazione è possibile svolgere attività di rilevazione intermedie e finali in merito all'andamento degli indicatori.

Inoltre, in sede di pianificazione strategica, è possibile individuare su quale dimensione strategica investire maggiori risorse economico-finanziarie ed umane attraverso l'utilizzo di pesature che tenga conto della missione istituzionale dell'Ateneo come definito nel Piano Strategico di Ateneo.

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

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

L'Ateneo considera tale approccio centrale e di estrema importanza dal punto di vista metodologico e organizzativo, per tale motivo ha avviato negli anni precedenti un'indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo di Roma "Tor Vergata" con l'obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all'Ateneo e di avviare un canale di ascolto organizzativo sulla qualità della vita lavorativa. È infatti volontà dell'amministrazione di orientare le politiche di

sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi con il contesto: l'indagine di clima è utile a rappresentare il percepito delle persone per incardinare le priorità di azione e per condividere il vissuto organizzativo al fine del suo miglioramento. L'evidenza dei punti di forza e delle criticità permette una programmazione delle azioni di miglioramento organizzativo, la cui efficacia potrà essere valutata in una successiva rilevazione.

3.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA

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

P = PLAN = [pianificare](#) prima di iniziare

D = DO = fare ciò che si è deciso

C = CHECK = misurare i risultati

A = ACT = consolidare le azioni di miglioramento applicandole in via definitiva

Dal punto di vista grafico (Figura 12), 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.

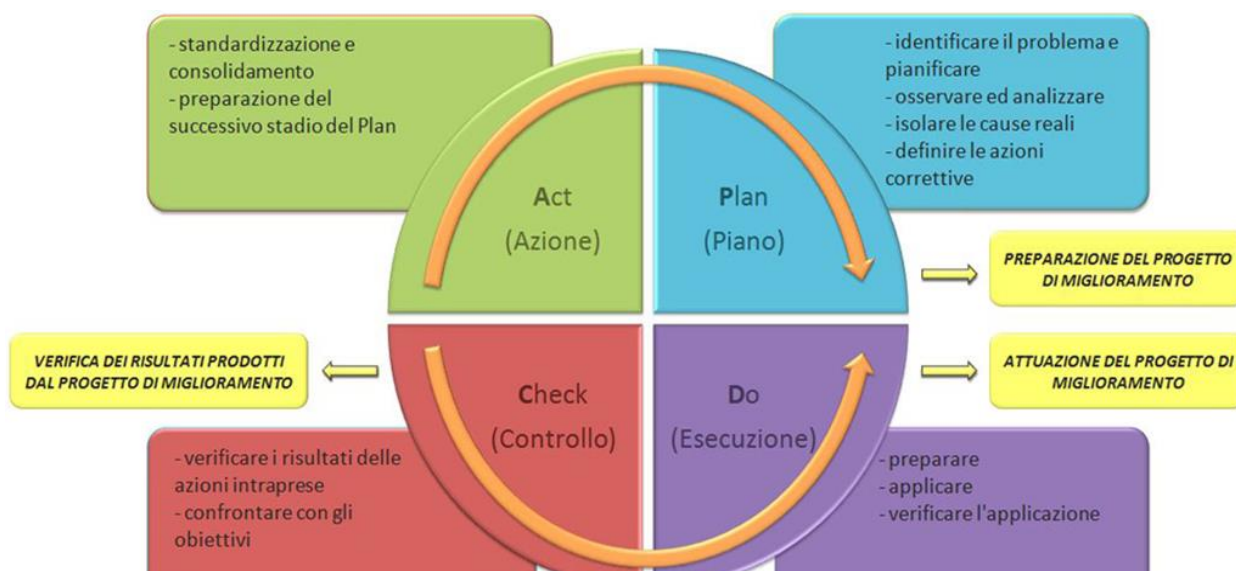


Figura 12 - Modello di pianificazione della Performance PDCA

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. È compito del vertice dell'Organizzazione dare avvio alla fase del DO (esecuzione), solleticando e favorendo la messa in opera di quanto definito nel Piano Strategico. In fase di applicazione del Piano, così come al termine di ogni anno, devono essere eseguiti i monitoraggi interni (CHECK) al fine di operare aggiustamenti in corso di esecuzione o miglioramenti per l'applicazione del modello di sviluppo dell'anno successivo. La fase di congiunzione tra il ciclo del PDCA dell'anno precedente con il successivo è rappresentata dall'ACT poiché è in questa fase che vengono attuate azioni correttive sulle differenze significative tra risultati effettivi e previsti, analizzando tali differenze per determinarne le cause e individuare dove applicare modifiche per ottenere il miglioramento del processo organizzativo.

3.2 La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo

La definizione del complesso degli obiettivi di performance assegnati al personale tecnico amministrativo è definita coerentemente alla pianificazione strategica e al piano della programmazione triennale e agli ambiti oggetto di controllo e monitoraggio dal sistema AVA – VQR. La coerenza, anche ai livelli più bassi, è assicurata attraverso un meccanismo a cascata, grazie al quale i risultati conseguiti dalle strutture siano il frutto della cooperazione di tutte le risorse afferenti e che quindi abbiamo un evidente correlazione con i risultati e con la valutazione individuali, come descritto nel capitolo 6. Le azioni previste dal Piano per la Trasparenza e per la prevenzione della corruzione, sono integrate nelle prerogative affidate al Direttore Generale nelle proprie linee di azione. L'Adesione nel 2016 al progetto Good Practice permette all'Ateneo di avere anche indicatori e termini di confronto nazionale, e in

futuro di poterli inserire nel piano degli obiettivi operativi legati alla performance amministrativa.

3.2.1 Processo di definizione degli obiettivi

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

1. Analisi di contesto
2. Piano strategico integrato con programmazione triennale
3. Linee di indirizzo per il DG
4. Linee di indirizzo delegati e prorettori
5. Obiettivi Direttori di dipartimento
6. Politica distribuzione risorse basata su premialità
7. Obiettivi operativi Dirigenti
8. Azioni quadri intermedi
9. Valutazione Direttore Generale
10. Valutazione Dirigenti e Quadri
11. Valutazione personale tecnico amministrativo
12. Monitoraggio obiettivi dirigenti e piano performance e revisione del sistema
13. Azioni correttive – gestione del trad-off
14. Relazione sulla performance

Alcuni dei punti menzionati sono stati ampiamente descritti precedentemente, altri sono descritti nei capitoli successivi.

Occorre osservare che alcune attività strategiche hanno impatto principalmente sugli attori coinvolti (docenti, ricercatori, studenti), ma influenzano anche le componenti amministrative. Queste attività, seppur oggetto di altri sistemi di valutazione, non possono essere considerate

estranee al processo di definizione degli obiettivi essendone intrinsecamente legate. Per tale motivo il processo di definizione degli obiettivi include i punti (4, 5, 6).

In estrema sintesi, le linee di indirizzo impartite ai prorettori e delegati si traducono in obiettivi per i dipartimenti, impegnati a perseguirli che perseguono l'obiettivo perché il loro raggiungimento di quest'ultimo, e la misura con cui si consegue, determinano la distribuzione di risorse attraverso meccanismi basati su premialità.

Le linee di indirizzo assegnate al Direttore Generale si tramutano attraverso un meccanismo a cascata in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e azioni assegnate ai quadri intermedi. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, attraverso l'analisi degli indicatori, permette la valutazione del personale che non ricopre posizioni di responsabilità e afferente all'Amministrazione Generale o alle strutture dipartimentali, centri e facoltà.

In sostanza, l'azione portata avanti dal Rettore e dal Direttore Generale sulla base di quanto appena evidenziato è volta a realizzare il concetto di Amministrazione Unica che è sotteso anche dalla riforma del sistema universitario avviata con la L. 240/2010. L'impegno è trovare un percorso di maggiore coesione nella consapevolezza dell'importanza sinergica delle diverse componenti: una amministrazione generale al servizio di tutti, con la responsabilità della definizione e gestione dei sistemi di regole e di controllo al servizio delle strutture, essenzialmente dipartimentali; dipartimenti e strutture autonome impegnate ogni giorno a "produrre" didattica e ricerca di qualità e ad attrarre risorse.

Ritornando al tema del processo di definizione degli obiettivi, gli obiettivi della struttura dirigenziali, la parte di indicatori quantitativi non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso, ma prende in esame obiettivi su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Gli obiettivi operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti, e discendono dalle linee di indirizzo per il Direttore Generale; dalle linee di indirizzo per il Direttore Generale, attraverso un confronto, si arriva a definire un piano obiettivi operativi coerente con la pianificazione strategica e la sostenibilità finanziaria. Il periodo di definizione degli obiettivi operativi e quello del bilancio di previsione sono coincidenti al fine di rendere ancora più saldo il legame di coerenza. Gli obiettivi operativi sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri, ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.

Il sistema di valutazione è descritto nell'apposita sezione.

Il “Piano Strategico” come abbiamo detto è soggetto al monitoraggio qualitativo e quantitativo, al fine di procedere con una sua revisione, in termini di strategie e misurazioni degli obiettivi, che sono recepite dal Piano Integrato. Il processo è in capo ai prorettori delegati a ciascuna area strategica oltre che al Direttore Generale e agli organi preposti. Anche gli obiettivi operativi sono oggetto di monitoraggio. La responsabilità del monitoraggio e controllo è del Direttore Generale; quest'ultimo verifica periodicamente lo stato di attuazione degli obiettivi anche in funzione del contesto esterno e dell'andamento del bilancio. I dirigenti si ritrovano quindicinalmente per affrontare i problemi della gestione e l'avanzamento dei programmi sia quelli pianificati sia le urgenze da gestire. A metà anno circa, i Dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare difficoltà che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. In questa fase è possibile concordare eventuali modifiche o rimodulazioni degli obiettivi d'intesa con la governance.

Al fine di tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi l'Ateneo nel 2016 ha avviato un “Data Warehouse” di Ateneo, in grado di mostrare, misurare, confrontare (benchmarking) e prevedere l'andamento delle variabili degli indicatori legato ai principali

processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione. Il "Data Warehouse" raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo e da banche dati esterne fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Compatibilmente con le risorse a disposizione lo strumento dovrà consentire in prospettiva di istituire un sistema più organizzato e finalizzato di controllo di gestione.

3.2.2 Albero della Performance

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica
Ricerca	20
Didattica	20
Terza Missione	15
Servizi agli utenti	25
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	15
Obiettivi dirigenziali	5

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
Ricerca	20	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	Docenti Inattivi
				Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	Pubblicazioni Internazionali
				Migliorare la qualità della Ricerca	10	Impatto medio citazionale
						Pubblicazioni nelle riviste impattate

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
				Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale	10	Progetti di ricerca internazionali finanziati
				Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	5	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi
				Migliorare l'attrattività del dottorato	10	Provenienza iscritti al Dottorato
				Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	10	Qualificazione Collegio di Dottorato
				Migliorare la collaborazione tra Dottorati e sistema delle Imprese	10	borse di dottorato acquisite da Enti esterni con le borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi
				Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	10	Provenienza docenti neo assunti
		Internazionalizzare la ricerca	35	Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	5	Isritti al dottorato con titolo straniero
				Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	10	Provenienza dei vincitori di borse di dottorato
		Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	30	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	20	Iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti
						Numerosità iscritti al I anno
						Provenienza iscritti LM



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
						Provenienza iscritti L, LMCU
				Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	10	Tasso occupazionale
						Efficacia del Corso di Studi
		Favorire i processi di apprendimento	30	Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa	10	CFU conseguiti al I anno
						Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
						Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU
						studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU
						Regolarità dei laureati (L, LM, LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
				Curare la qualità della docenza	15	caratteristiche dei docenti di ruolo per L, LM e LMCU
						ore di docenza erogata
				Curare la regolarità degli studi	20	orientamento e tutorato degli studenti
						Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM
						Regolarità dei laureati LM
						Caratteristiche degli studenti che proseguono gli studi nel secondo anno
		Internazionalizzare la didattica	40	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	15	Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri
						Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica
				Aumentare gli scambi internazionali di studenti	10	Studenti ERASMUS in entrata
						Studenti ERASMUS in uscita

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
						Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero
						Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)
Terza Missione	15	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	20	Incrementare programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	7	Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti
				Incrementare azioni per realizzare rapporti strutturati di collaborazione con le imprese	7	Laboratori congiunti e rapporti con le imprese
				Definizione, strutturazione e implementazione di metodologie e strumenti a supporto dell'attività di terza missione	7	Metodologie e strumenti a supporto della terza missione
		Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	20	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	7	Brevetti internazionali depositati
				Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia volta a far emergere ed identificare risultati di ricerca innovativi brevettabili	7	Metodologie e strumenti a supporto della brevettazione
				Incrementare il numero di spin off	7	Spin off
				Incrementare il numero di start up attivate	7	Start up

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
		Ottimizzazione e sistematizzazione delle attività "core" della Terza Missione di Ateneo.	60	Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia di supporto, analisi ed accompagnamento sul mercato di prodotti e/o processi innovativi finalizzata all'avvio di Spin off/start up innovative.	7	Metodologie e strumenti a supporto dello sviluppo di start up e spin off
				Valorizzazione delle strutture di intermediazione	7	Sistematizzazione e diffusione delle attività degli Uffici di Trasferimento Tecnologico, Uffici di placement, Incubatori, Consorzi e associazioni per la Terza Missione
				Valorizzazione della Gestione del patrimonio e attività culturali	7	Sistematizzazione e diffusione delle Ricerche e scavi archeologici, Poli museali, Immobili e archivi storici, Teatri e impianti sportivi
				Valorizzazione delle Attività per la salute pubblica	6	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Sperimentazione clinica su farmaci e dispositivi medici. Altre attività di ricerca clinica (studi non interventistici, empowerment dei pazienti). Strutture a supporto
				Valorizzazione della Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta	6	Sistematizzazione e diffusione delle attività di formazione continua,
				Valorizzazione delle attività di Public Engagement	6	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Public Engagement, Monitoraggio delle attività di Public Engagement
				Valorizzazione delle attività di Circular Economy e di Sostenibilità	6	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Circular Economy e Sostenibilità
				Valorizzazione delle attività di conto terzi	6	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Conto Terzi

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
Servizi agli utenti	25	Migliorare i servizi agli utenti	100	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	15	Iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili
				Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	20	Sostenibilità del diritto allo studio
				Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L, LM, LMCU	20	Indice di soddisfazione dei laureati
				Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	20	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio
				Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	25	Stage per studenti dei corsi di laurea
Organizzazione e ambiente di lavoro	15	Migliorare l'efficienza delle spese	50	Razionalizzare le Spese di personale	4	Indicatore spese di personale IP
				Contenere il tasso di Indebitamento	4	Indicatore spese di indebitamento IDEB
				Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	4	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
				Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	5	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.
				Aumentare l'Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	5	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere
				Migliorare la tempestività dei pagamenti	5	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)
				Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari	4	Numero di fascicoli del fabbricato realizzati
		Servizi ai dipendenti e welfare aziendale	25	Rafforzare l'Incidenza delle risorse in lavoro agile	4	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio



Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
				Incremento della copertura delle attività formative per il personale	4	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio
				Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	4	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio
				Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	4	N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido / n. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare
				Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	4	N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola / n. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni
				Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	4	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB
				Incrementare numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica	4	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Nome Indicatore
		Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	25	Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione informatica	4	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio
				Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	5	Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.
				Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	5	Indicatore che monitora la percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.
				Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	5	Avvenuta comunicazione
				Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	5	Avvenuta pubblicazione
				Adozione codice etico di comportamento	4	Percentuale di realizzazione
Obiettivi dirigenziali	5	Performance Dirigenziale	100	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	100	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti

3.2.3 Sintesi degli Obiettivi operativi

Nell'allegato 1 e 2 sono riportati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e alle strutture per l'anno 2021.

3.3 La dimensione della Performance d’Ateneo – Balance Scorecard

La Balance Scorecard è uno strumento di supporto nella gestione strategica che permette di tradurre la missione e la strategia dell’Ateneo in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità. Adottando un approccio innovativo, utilizzando la BSC è stato possibile evidenziare gli andamenti trasversali degli indicatori in base alla tipologia di riferimento.

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

Efficacia	Esprime l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
<i>Quantitativa</i>	<u>Quantità erogata</u> : esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. Documentazione online) <u>Quantità fruita</u> : esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
<i>Qualitativa</i>	<u>Qualità erogata</u> : esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. Tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi <u>Qualità percepita</u> : esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
Efficienza	Esprime la capacità d'utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).
<i>Economica</i>	Esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
<i>Produttiva</i>	Esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Stato delle risorse	Quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione e possono essere misurate in termini sia quantitativi (n° risorse umane, n° pc) sia qualitativi (profili risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche)
<i>Umane</i>	Quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria

<i>Economico-finanziarie</i>	Risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
<i>Tangibili</i>	Valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
<i>Intangibili</i>	<u>Salute organizzativa</u> : livello di benessere organizzativo
	<u>Salute professionale</u> : quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	<u>Salute di genere</u> : rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	<u>Salute relazionale</u> : quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	<u>Salute etica</u> : quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	<u>Salute digitale</u> : % servizi digitalizzati
Impatto	Esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine.
<i>Sociale</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
<i>Economico</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
<i>Ambientale</i>	L'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

Questa attività consente di costruire una Balance Score Card degli indicatori necessaria in sede di valutazione dei risultati e pianificazione strategica. Inoltre in sede di pianificazione strategica sarà possibile determinare su quale area investire maggiormente per il triennio successivo alla luce anche dei risultati di performance conseguiti nel triennio precedente.

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

Prospettiva BSC	Tipologia Indicatore BSC	Peso	Risultato
Efficacia	Qualitativa	100	99,22
	Quantitativa	100	99,8
Efficienza	Economica	100	100
Stato delle risorse	Economico-finanziarie	100	100
	Tangibili	100	85,84
	Intangibili	100	82,67
Impatto	Sociale	100	93,76

E' stata definita anche una scheda anagrafica per ogni indicatore (SAI) che contiene tutte le informazioni relative agli indicatori di risultato. Nella tabella sottostante si possono notare tutte le informazioni riportate su ogni singola SAI.

SAI - Scheda Anagrafica Indicatore	
Codice Indicatore	xx.xx.xx
Nome Indicatore	titolo dell'indicatore
Descrizione Indicatore	dettaglio dell'indicatore (riferimento normativo)
Data di rilevazione intermedia	periodo della rilevazione intermedia
Frequenza rilevazione	
Scadenza monitoraggio	

Data di rilevazione finale	periodo della rilevazione finale
Target	a che livello di performance si vuole arrivare
Fonte del dato	interna (responsabile)/esterna
Formula di calcolo	Se quantitativo, come è calcolato / Se qualitativo, qual è la formula/ Qual è l'unità di misura utilizzata
Condivisione con struttura dipartimentale	Se utilizzato da strutture dipartimentali
Azioni	Quali azioni sono necessarie per ottenere l'obiettivo fissato misurato con l'indicatore proposto
Baseline	Dato di partenza
Anno di riferimento	L'anno di riferimento del dato: anno solare/ a.a.
Unità responsabile del calcolo dell'indicatore	responsabile di controllare e rivedere la performance e della raccolta del dato
Unità responsabile dell'indicatore e del target	responsabile della performance del target/indicatore
Target definiti a livello nazionale	riferimenti a livello nazionale per medesimo indicatore.
Fonte Dato target nazionale	
Azioni correttive	
Tipologia di indicatore	
Efficacia	esprime l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
quantitativa	quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
qualitativa	qualità erogata: esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi
	qualità percepita: esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);

Efficienza	esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).
economica	esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
produttiva	esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Stato delle risorse	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione e possono essere misurate in termini sia quantitativi (n° risorse umane, n° pc) sia qualitativi (profili risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche)
umane	quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
economico-finanziarie	risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
tangibili	valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
intangibili	salute organizzativa --> livello di benessere organizzativo
	salute professionale --> quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	salute di genere --> rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	salute relazionale --> quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	salute etica --> quantità di processi oggetto di validazione del rischio
	salute digitale --> % servizi digitalizzati
Impatto	esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine.
sociale	l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
economico	l'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
ambientale	l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

3.4 Elaborazione relazione sulla performance

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

3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

I dati relativi al 2020 vengono certificati solamente a maggio del 2021. Ma al fine di fornire un quadro degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio relativi alle annualità precedenti. I valori degli indicatori MIUR sono riportati nella tabella seguente:

INDICATORI MINISTERIALI (PROPER)	2019	2018	2017	2016
Spese di personale si FFO e tasse nette	74,52%	73,33%	71,65%	71,14%
Indebitamento	10,14%	9,78%	9,26%	2,71%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,06%	1,08%	1,09%	1,13%

Tabella 1- Valori indicatori MIUR

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica-finanziaria e patrimoniale delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori: spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico finanziaria (ISEF). L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione

studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' della spesa per il personale dell'Ateneo evidenziando la quota di 'ricavi stabili' assorbita dalle stesse e la quota disponibile per il sostenimento delle altre spese. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" fino al 2017 passando da 77,26% nel 2013 al 71,65% nel 2017. Dal 2018 l'indicatore ha subito un rialzo dovuto alla perdita di gettito delle entrate proprie (entrate per tasse universitarie) più che ha un incremento dei costi del personale che comunque nel 2019 sono aumentati complessivamente per circa 3mln di euro. L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. L'indice di indebitamento ha mostrato un trend "virtuoso" fino al 2016, poi l'incremento subito nel 2017 è dovuto alla stipula di un mutuo con la Cassa Depositi e prestiti necessario per il completamento della costruzione delle nuove sedi del Rettorato e del Dipartimento di Giurisprudenza che però hanno consentito di conseguire un risparmio sulle spese di affitto dei locali. Nel 2019 l'indice ha raggiunto il valore di 10,14% a causa sia dell'incidenza del mutuo sopra indicato sia per l'incremento delle spese del personale. L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A/B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Il trend del valore dell'indicatore è legato strettamente a quello del tasso di indebitamento che nel 2017 ha portato l'indice di sostenibilità a scendere, seppure di poco, sotto

1,1%. L'indice risulta in calo negli anni 2018 e 2019 in quanto strettamente legato al trend degli indici delle spese del personale e dell'indebitamento. Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di risorse derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di stabilità, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In particolare, migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'Ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa.

3.6 Raccordo e integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza

Tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione nella seduta del 2 dicembre 2020 ha ritenuto opportuno differire, al 31 marzo 2021, il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione della Relazione annuale 2020 che i Responsabili per la Prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT) sono tenuti ad elaborare, ai sensi dell'art. 1, co. 14, della legge 190/2012. A tal fine, l'Autorità metterà a disposizione, entro l'11 dicembre prossimo, l'apposito modello, che sarà generato anche per chi, su base volontaria, ha utilizzato la Piattaforma per l'acquisizione dei dati sui Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Per le stesse motivazioni legate all'emergenza sanitaria e al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il

Consiglio dell’Autorità ha altresì deliberato di differire alla medesima data (31 marzo 2021) il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

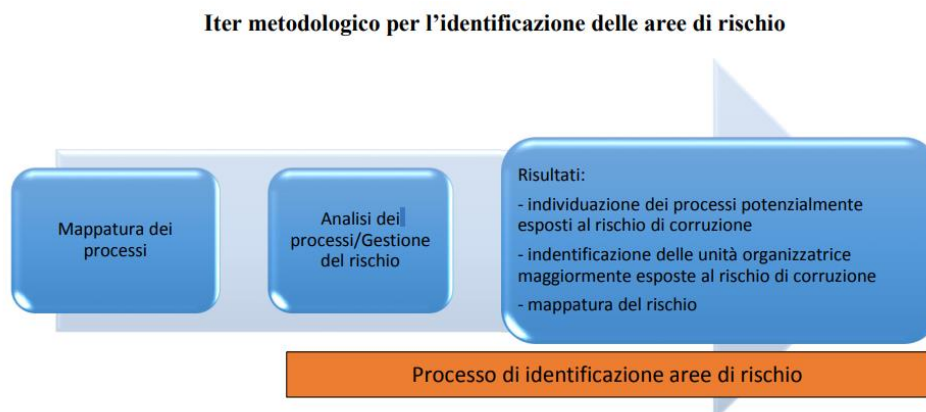
Restando valide le Relazioni già pubblicate, si allega il paragrafo relativo all’ultimo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza in corso di validità dell’Ateneo.

Recentemente l’ANAC ha [aggiornato il PNA](#) in cui afferma che «l’esigenza di coordinare e di integrare, per alcuni aspetti, il Piano triennale della prevenzione, della corruzione e della trasparenza e il Piano della performance, è stata sottolineata in diverse norme dal legislatore e anche da ANAC». Tuttavia, «l’Autorità ritiene che la necessità di ottimizzare le analisi e i dati a disposizione delle amministrazioni non può condurre ad un’unificazione tout-court degli strumenti programmatori, stanti le diverse finalità e le diverse responsabilità connesse». Nella sezione del Piano Nazionale dedicata specificatamente alle università e agli EPR, l’ANAC chiede quindi di distinguere i due piani triennali quello Integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC).

A riguardo l’ANVUR, coerentemente con quanto affermato nelle Linee Guida del 2015, invita gli atenei e gli EPR ad attenersi alle disposizioni ANAC in ambito anticorruzione e trasparenza, suggerendo di mantenere comunque la denominazione del documento e la visione “integrata” che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l’assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio.

L’Ateneo ha continuato a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato e a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance. Di seguito viene integrata al presente Piano,

l'attività di mappatura dei processi contenuta nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.



Alla luce di quanto esposto, ~~nel triennio 2014-2016~~, è stata eseguita la mappatura dei processi, i cui risultati si riportano nella seguente tabella:

Attività a rischio	Grado di rischio
Patrimonio mobiliare: • Acquisti • Inventario	ALTO
• Servizio di consulenza tecnico gestionale • Conduzione, manutenzione e servizi accessori alla gestione degli immobili • Conduzione e manutenzione degli impianti • Servizio energia e climatizzazione	ALTO
• Servizio informatico • Servizio software • Sicurezza informatica • Acquisti materiale informatico	ALTO
Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale docente /TAB e di progressione di carriera	MEDIO
Affidamenti e professori a contratto per incarichi di insegnamento	MEDIO

Personale non docente: • Trasferimenti • Cessazioni • Gestione assenze • Assegnazioni • Incarichi di lavoro autonomo • Straordinari • Relazioni sindacali • Raccolta e trattamento dati • Mobilità • Part time	MEDIO
Procedure selettive per il conferimento di incarichi a personale esterno (co.co.co., collaborazioni occasionali, ecc.)	MEDIO
• Conto terzi • Donazioni • Ricerche finalizzate	MEDIO
• Bilancio • Contabilità analitica • Gestione Entrate • Gestione Uscite: ○ Fornitori ○ Personale ○ Missioni ○ Utenze ○ Rapporti studenti ○ Rimborsi tasse • Adempimenti fiscali	MEDIO
• Gestione prestazioni e servizi • Gestione protocollo • Gestione servizio postale • Economato	MEDIO
• Gestione della sicurezza e salute sui luoghi di lavoro • Gestione della Sicurezza d’Ateneo	BASSO

• Cooperazione internazionale • Borse di studio • Viaggi di istruzione • Scambi culturali Erasmus Leonardo • Progetti Europei/Internazionali	MEDIO
• Contratti • Convenzioni • Fondazioni • Consorzi	MEDIO
• Brevetti • Ricerca Industriale • Spin off & Start up • Trasferimento tecnologico	MEDIO
• Contenzioso territorio, tributario e procedure per l'affidamento di lavori, servizi e forniture • Contenzioso didattica e procedure concorsuali • Contenzioso contratti ed esecuzioni civili. • Recupero crediti • Procedimenti penali • Contenzioso lavoro e assicurazioni gestioni sinistri • Coordinamento interventi per la salvaguardia e lo sviluppo del territorio	MEDIO
• Segreterie studenti • Master • Corsi perfezionamento • Scuole specializzazione • Esami di Stato abilitazione alle professioni	MEDIO
• Interventi formativi • Coordinamento grandi eventi	BASSO
• Affari generali studenti • Studenti part time • Studenti stranieri	BASSO
• Gestione convenzioni per attività formative • Commissione di disciplina per gli studenti • Servizi agli studenti	BASSO

• Stipendi personale docente e ricercatore • Stipendi personale non docente • Assistenza fiscale e collaborazioni • Assicurazioni e missioni • Affari economici personale strutturato	BASSO
• Assegni di Ricerca	BASSO
• Progetti FIRB • Progetti PRIN	BASSO
• Stage • Scuola di dottorato	BASSO
• Rapporti con il Policlinico Tor Vergata – personale strutturato	BASSO
• Pensioni • Riscatti • Ricongiunzioni • Cause di servizio • Affari sociali • Rapporti con Inail	BASSO

Attualmente, l'attività della mappatura dei processi è in corso di aggiornamento.

Oltre alle aree obbligatorie e generali, così come definite dal PNA, l'attuale revisione della mappatura del rischio, deve essere estesa alle c.d. "aree di rischio specifiche", peculiari cioè dell'ambito di attività dell'università, ovvero anche alle aree della didattica e della ricerca.

La fase di analisi del rischio consta della valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto). Quindi, al fine di giungere alla valutazione del livello di rischio (espresso da un valore numerico), per ciascun rischio occorre stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto. Come per la precedente mappatura del rischio, nell'attuale aggiornamento viene utilizzato l'Allegato 5 del PNA "Tabella valutazione del rischio", dove sono stati indicati alcuni criteri che è

possibile utilizzare per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio del processo sul quale insistono i rischi catalogati.

- Per la valutazione della probabilità il PNA suggerisce sei criteri, con relative griglie di valutazione con una scala a 5 gradienti:
 - Discrezionalità;
 - Rilevanza esterna;
 - Complessità del processo;
 - Valore economico;
 - Frazionabilità del processo;
 - Controlli.

Risulta evidente come i primi cinque criteri siano connessi al processo e, in particolare, ad alcune sue caratteristiche che potrebbero renderlo più o meno esposto al rischio di corruzione. Le griglie di valutazione, infatti, propongono diverse ipotesi di presenza o assenza del criterio in oggetto con la relativa attribuzione di probabilità più o meno alta. La stima della probabilità tiene conto, inoltre, dei controlli vigenti, e di qualunque strumento di controllo utilizzato utile per ridurre la probabilità del rischio.

- Per la stima dell'impatto il PNA suggerisce quattro criteri, con relative griglie di valutazione con una scala a 5 gradienti:
 - Organizzativo;
 - Economico;
 - Reputazionale;
 - Impatto organizzativo, economico e sull'immagine.

- Fattore correttivo. Nonostante il legislatore fornisca nel PNA delle indicazioni anche molto puntuali sulla valutazione dell'impatto e della probabilità, questi sono stati pensati per dei processi generali e non sempre, quindi, risultano pienamente applicabili ai processi specifici delle amministrazioni. Pertanto, come si evince dalla scheda mappatura dei

processi, sotto riportata, sono stati introdotti altri indici che permetteranno una valutazione del rischio più attendibile (in corsivo-grassetto i nuovi indici). Il punteggio assoluto (derivante dal prodotto di probabilità e impatto) assegnato ad ogni procedimento confluirà in una matrice “Impatto-Probabilità”, che andrà ad esprimere il livello di rischio. La matrice permetterà di clusterizzarli, evidenziando conseguentemente le priorità di intervento.

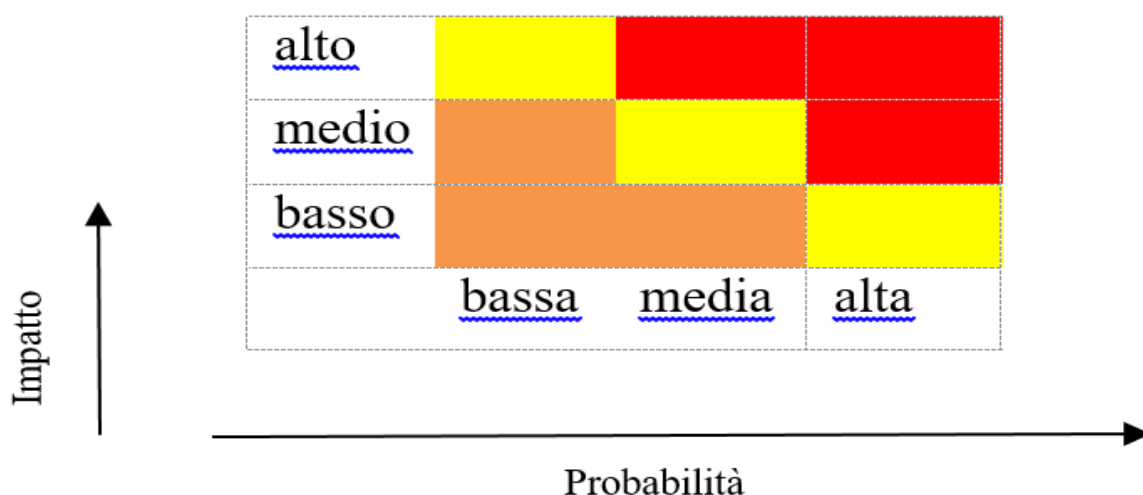


Figura 13 - Matrice Impatto - Probabilità

Si riporta la struttura della scheda mappatura dei processi in uso, che consente di sintetizzare le descrizioni e le informazioni necessarie relative ai singoli processi e ai relativi rischi, attraverso l'individuazione di elementi quali:

- Struttura organizzativa;
- Responsabile del procedimento amministrativo;
- Denominazione e descrizione del procedimento amministrativo;
- Riferimenti normativi del procedimento amministrativo;
- Indicazione di quale misura si ritenga utile introdurre per mitigare/correggere/prevenire il rischio del procedimento descritto;
- Termine del procedimento
- Tabella valutazione del rischio (Allegato 5 del PNA);

- Identificazione delle misure esistenti (per singolo rischio individuato).

3.6.1 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

È 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. È 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.

4. POLA

4.1 Introduzione

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, finora oggetto di limitate sperimentazioni e timidi tentativi di attuazione.

Le amministrazioni pubbliche si sono viste costrette a confrontarsi concretamente con una modalità organizzativa di lavoro disciplinata già da tempo nel nostro ordinamento, scoprendone punti di forza e di debolezza che sono stati messi al centro di un ampio e diffuso dibattito tuttora in corso.

Con l'emergenza sanitaria, infatti, le amministrazioni sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Il presente documento intende descrivere il piano triennale di sviluppo del lavoro agile che l'Ateneo intende attuare, presentare quindi indicazioni

metodologiche, indicazioni operative, obiettivi e azioni per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

Riferimenti normativi

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* che con l’art. 14 *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”* stabilisce che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la-flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza. Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015)
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento*

di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì', le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano". (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)

- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Con l'emergenza sanitaria, infatti, l'Ateneo ha adattato la propria organizzazione a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della

prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi, ma adattando e rivedendo in corsa i propri modelli organizzativi. Tale processo è stato facilitato da diversi fattori.

- Una forte propensione del personale tecnico amministrativo ad imparare (indagine di clima 2017)
- buone relazioni sindacali che ha permesso un confronto continuo sulle diverse tematiche per tutto il periodo della crisi
- presenza di tutte le tecnologie informatiche abilitanti il lavoro agile
- forte propensione a rivedere il proprio modo di lavorare, reingegnerizzare e digitalizzare processi
- organizzazione del lavoro orientata all’obiettivo con grande grado di autonomia
- una forte maturità organizzativa verso il lavoro agile, il cui regolamento era in stato avanzato di discussione con le organizzazioni sindacali al momento della crisi sanitaria che ha colpito il paese.

Il processo di cambiamento al lavoro agile è stato coordinato centralmente dall’Ateneo, e la transizione accompagnata attraverso linee guida, circolari informative e formazione.

In allegato vengono riportate tutte le circolari, le linee guida e la bozza di regolamento.

Il cambiamento organizzativo ha reso anche necessario rimodulare le attività portate avanti dalla Divisione Sviluppo Organizzativo, oltre che ad una significativa ri-pianificazione strategica di processi e di interventi a supporto del personale tecnico amministrativo.

Attività ordinarie

La mappatura delle competenze legata all’inserimento dei nuovi ingressi (con contratti a tempo indeterminato, contratto a tempo determinato e rinnovi di contratto) ha continuato ad essere portata avanti, passando da una modalità di svolgimento dei colloqui in presenza ad una modalità a distanza. E’ stata rimodulata la modalità di accoglienza costruendo un messaggio mail di benvenuto personalizzato e contenente un kit di accoglienza composto da informazioni utili del nostro Ateneo (mission e vision, piano integrato) e aspetti contrattuali (nuovo CNNL, codice etico) e una brochure con indicata l’agenda con le tappe obbligate (negli uffici citati).

La fase finale dell’attività di mappatura di competenze ha continuato ad essere un punto di riferimento per l’organizzazione, in modo da inserire la nuova risorsa in un incastro virtuoso tra competenze possedute e le necessità dell’organizzazione.

Nel 2020 ha visto l’avvio della valutazione della performance organizzativa e individuale coinvolgendo tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario afferente all’Ateneo (Facoltà/Macroaree, Dipartimenti, Centri e Amministrazione generale).

Il nuovo sistema è stato costruito, pensando a un processo di misurazione e valutazione che fosse semplice, facilmente comprensibile e graduale nella sua applicazione, in modo da promuovere confronti costruttivi tra valutato e valutatore e orientare le energie verso il miglioramento continuo.

Per presentare il sistema di valutazione nei suoi principi, finalità e applicazioni, sono stati organizzati una serie di incontri presso varie sedi dell’Ateneo (Facoltà/Macroaree, Dipartimenti, Centri e Amministrazione Generale), precedenti al lock down, è stato predisposto del materiale informativo multimediale per valutati, valutatori e valutatori intermedi (video, slide, manuali e FAQ) ed è stata fornita un’assistenza

continua agli attori coinvolti (valutatori, valutatori di supporto, valutati) durante tutte le fasi del processo valutativo, anche durante l'emergenza Covid con un help desk dedicato che ha continuato ad essere funzionante per tutto il periodo.

Il percorso di valutazione si è concluso nei tempi stabiliti precedentemente, fornendo risultati complessivamente positivi, in quanto la maggior parte del campione si è posizionato all'interno della fascia alta della valutazione (90-100%). Si sono evidenziate delle aree di miglioramento in alcuni ambiti in particolare ("Orientamento al servizio", "Efficienza della prestazioni" e "Collaborazione e gruppo"), che saranno oggetto di un possibile intervento formativo nell'anno 2021. Questi spunti utili per la pianificazione

Nel 2019 la divisione Sviluppo Organizzativo aveva avviato un'analisi delle strutture autonome di Ateneo (Dipartimenti, Presidenza e Macroaree), incontri con i Direttori di Dipartimento, Presidi e Coordinatori di Macroarea, finalizzati ad acquisire una migliore conoscenza delle dinamiche organizzative e relazionali interne ed esterne. Questa analisi aveva permesso di identificare le filiere comuni alle Strutture di riferimento e ha consentito una riorganizzazione dei dipartimenti, delle presidenze e delle macroaree.

Questa attività ha permesso di riorganizzare 17 Dipartimenti e due strutture di Presidenza/Macroarea.

Nel 2020 si è conclusa la riorganizzazione di altre due strutture complesse (Presidenza Medicina e Macroarea di Lettere e Filosofia).

Agorà e attività di comunicazione

La pandemia ha fatto emergere ancora di più la necessità delle persone di continuare a mantenere legami di unione, attraverso cui sentirsi, anche nella difficoltà del momento storico, una comunità unita capace di lavorare e collaborare in modi nuovi.

Realizzata a tempi di record la piattaforma collaborativa Agorà, rappresenta la casa “virtuale”, in cui potersi incontrare per raccogliere idee, confrontarsi, sviluppare le competenze e sentirsi parte della comunità “Tor Vergata”.

Sono presenti all’interno della piattaforma tre sezioni: Formazione, (Ri) Creativa, Risorse umane.

Nella prima sezione è al centro la formazione come strumento fondamentale per lo sviluppo della persona possibile usufruire on line di percorsi di formazione su tematiche come lo Smart Working, la Comunicazione Digitale, l’utilizzo di strumenti di software collaborativi e tecnici (Teams, Easy, etc..) e strumenti di ascolto come il questionario dell’analisi dei fabbisogni formativi, rivolto sia al personale che ai titolari di posizioni organizzative.

Un sistema, quindi, di formazione autogestita, assistita e monitorata a distanza, che richiederà un forte impegno, e consentirà di ridurre i costi diretti e indiretti della formazione, pur offrendo a tutto il personale una vastissima gamma di occasioni formative, secondo criteri di trasparenza e pari opportunità.

Nella seconda sezione si è valorizzato l’aspetto di benessere psicologico e fisico del personale, incentivandolo a partecipare a momenti di ginnastica on line (pilates), di svago (pillole dall’orto botanico) o ricreative (iniziative “distanti ma uniti” che ha voluto raccontare i momenti più difficili della pandemia in chiave leggera).

Nella terza sezione al centro sono le risorse umane e la comunità in cui sono inserite, con un progetto di sviluppo organizzativo legato alle soft skills dei responsabili di posizioni organizzative e informazioni per “vivere” e avere maggiore consapevolezza rispetto alla mission, vision di Ateneo.

Ogni aggiornamento legato a nuovi contenuti è costantemente comunicato a tutto il personale TAB.

Formazione

In un'ottica di programmazione del lavoro agile, nasce la necessità di organizzare nuovi percorsi formativi idonei a sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati; finalizzati ad ottimizzare ed adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie e reti di comunicazione e migliorare la qualità dei servizi realizzando anche economie di gestione.

L'emergenza sanitaria provocata dalla pandemia da Covid-19 ha determinato un improvviso cambiamento nelle organizzazioni e nelle persone, impossibilitate a proseguire con le stesse modalità nelle azioni professionali e personali. Pertanto i metodi formativi tradizionali (corsi, giornate formative, esercitazioni d'aula...) saranno integrati e in alcuni casi sostituiti dalla modalità e-learning.

La nascita della piattaforma Agorà è totalmente integrata alla vision di una nuova formazione e rappresenta una risposta concreto rispetto alle nuove necessità dell'organizzazione e delle sue persone.

All'interno di Agorà, una sezione dedicata esclusivamente alla formazione, contiene alcuni percorsi ideati e realizzati come un'opportunità di offrire al personale nuovi strumenti per poter affrontare le nuove sfide lavorative che sono imposte dalla crisi sanitaria.

Certificazione E4Job

Forte impulso nei mesi più difficili della pandemia è stata data per accrescere la cultura digitale del personale di Ateneo. Inedito nel panorama di una

pubblica amministrazione italiana, è stato ideato un percorso di formazione e certificazione rivolto a tutto il personale Tab, E4Job.

Scopo del percorso:

- apprendere i concetti fondamentali della cultura digitale e per affrontare con più preparazione e consapevolezza il mondo dello studio e del lavoro.
- favorire la crescita e l'innovazione in tutti settori dell'economia, sempre più orientata all'integrazione delle tecnologie digitali.
- imparare ad utilizzare criticamente i social network o a gestire i Big Data e poter spendere le competenze acquisite in campo professionale

Firma Digitale

La firma digitale di Ateneo, in collaborazione con Aruba, oltre ad essere necessaria per la verbalizzazione sul portale Delphi, può essere utilizzata per firmare documenti e file per uso personali.

Il Certificato di Firma (o Certificato Digitale di Sottoscrizione), consente di firmare digitalmente un documento elettronico, conferendo ad esso lo stesso valore legale dell'equivalente cartaceo, sottoscritto con firma autografa. Contiene informazioni che riguardano l'identità del titolare (cognome, nome e codice fiscale), dati relativi all'Ente Certificatore che lo ha emesso, il periodo di tempo in cui può essere utilizzato (validità).

La firma digitale rappresenta, quindi, un elemento essenziale nel processo di dematerializzazione anche dei processi amministrativi.

Microsoft Teams

Al fine di poter mettere nelle condizioni migliori il proprio personale in lavoro agile, l'Ateneo ha scelto di utilizzare Microsoft Teams, che consente una efficace gestione di numerose attività amministrative a distanza consentendo

al lavoratore di essere integralmente incluso nelle attività proprie dell'area di sua competenza.

Soft skills - La gestione degli obiettivi

L'Ateneo Tor Vergata aveva impostato nel 2019 un percorso di formazione sulle competenze trasversali e soft skills, riservato ai colleghi che ricoprono una posizione di responsabilità o coordinamento. Nel 2019 era stato realizzato l'intervento "agire nel cambiamento", che si è rilevata una scelta estremamente coerente con il periodo che stiamo vivendo.

Nonostante le complessità affrontate nel 2020, è ripartito il percorso di formazione, che si è focalizzato per l'anno 2020 sulla gestione degli obiettivi, affrontando in particolare la pianificazione, la gestione, il coordinamento e la cultura del feedback, il monitoraggio degli obiettivi di funzione.

Internazionalizzazione

L'Ateneo Tor Vergata, che da anni coltiva una profonda vocazione internazionale, desidera potenziare un mind set "cosmopolita" delle sue risorse umane, anche grazie a corsi di formazione erogati in lingua inglese nell'area interdisciplinare, in particolare legato allo sviluppo e al rafforzamento delle soft skills (comunicazione, leadership, gestione dei processi).

Al fine di fornire un quadro esaustivo dei risultati ottenuti vengono riportati di seguito dati che fotografano sia la percentuale di adesione al lavoro agile sia degli indicatori di performance confrontati con lo stesso periodo degli anni precedenti.

I seguenti dati fanno riferimento all'anno 2020.

La tavola evidenzia la percentuale di giornate lavorative svolte in lavoro agile, suddivisa per le strutture di ateneo nel periodo maggio-novembre 2020.

MESE	% PRESENZA	% SW_ASS
MAGGIO	23%	77%
CENTRI	8%	92%
Dip. Management e Diritto	5%	95%
Dip. Biologia	29%	71%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	25%	75%
Dip. di Scienze Chirurgiche	11%	89%
Dip. Economia e Finanza	21%	79%
Dip. Fisica	23%	77%
Dip. Giurisprudenza	3%	97%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	28%	72%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	5%	95%
Dip. Ingegneria Elettronica	30%	70%
Dip. Ingegneria Industriale	23%	77%
Dip. Matematica	5%	95%
Dip. Medicina dei Sistemi	40%	60%
Dip. Medicina Sperimentale	27%	73%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	15%	85%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	38%	63%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	18%	82%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	5%	95%
DIREZIONE GENERALE	35%	65%
DIREZIONE I	25%	75%
DIREZIONE II	26%	74%
DIREZIONE III	23%	77%
DIREZIONE IV	30%	70%
DIREZIONE V	13%	87%
FACOLTA'	28%	72%
RETTORE	36%	64%
GIUGNO	27%	73%
CENTRI	15%	85%
Dip. Management e Diritto	6%	94%



Dip. Biologia	31%	69%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	28%	72%
Dip. di Scienze Chirurgiche	14%	86%
Dip. Economia e Finanza	22%	78%
Dip. Fisica	22%	78%
Dip. Giurisprudenza	7%	93%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	27%	73%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	11%	89%
Dip. Ingegneria Elettronica	29%	71%
Dip. Ingegneria Industriale	29%	71%
Dip. Matematica	15%	85%
Dip. Medicina dei Sistemi	42%	58%
Dip. Medicina Sperimentale	32%	68%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	22%	78%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	43%	57%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	28%	72%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	6%	94%
DIREZIONE GENERALE	48%	52%
DIREZIONE I	30%	70%
DIREZIONE II	29%	71%
DIREZIONE III	25%	75%
DIREZIONE IV	37%	63%
DIREZIONE V	16%	84%
FACOLTA'	27%	73%
RETTORE	40%	60%
LUGLIO	29%	71%
CENTRI	17%	83%
Dip. Management e Diritto	7%	93%
Dip. Biologia	32%	68%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	30%	70%
Dip. di Scienze Chirurgiche	16%	84%
Dip. Economia e Finanza	23%	77%
Dip. Fisica	19%	81%
Dip. Giurisprudenza	5%	95%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	28%	72%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	11%	89%
Dip. Ingegneria Elettronica	31%	69%
Dip. Ingegneria Industriale	32%	68%
Dip. Matematica	16%	84%



Dip. Medicina dei Sistemi	48%	52%
Dip. Medicina Sperimentale	37%	63%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	23%	77%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	44%	56%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	25%	75%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	10%	90%
DIREZIONE GENERALE	49%	51%
DIREZIONE I	32%	68%
DIREZIONE II	31%	69%
DIREZIONE III	26%	74%
DIREZIONE IV	37%	63%
DIREZIONE V	17%	83%
FACOLTA'	28%	72%
RETTORE	47%	53%
AGOSTO	13%	87%
CENTRI	7%	93%
Dip. Management e Diritto	1%	99%
Dip. Biologia	14%	86%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	14%	86%
Dip. di Scienze Chirurgiche	5%	95%
Dip. Economia e Finanza	4%	96%
Dip. Fisica	6%	94%
Dip. Giurisprudenza	1%	99%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	10%	90%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	4%	96%
Dip. Ingegneria Elettronica	11%	89%
Dip. Ingegneria Industriale	12%	88%
Dip. Matematica	4%	96%
Dip. Medicina dei Sistemi	18%	82%
Dip. Medicina Sperimentale	9%	91%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	13%	87%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	16%	84%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	15%	85%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	6%	94%
DIREZIONE GENERALE	22%	78%
DIREZIONE I	14%	86%
DIREZIONE II	16%	84%
DIREZIONE III	16%	84%
DIREZIONE IV	17%	83%



DIREZIONE V	11%	89%
FACOLTA'	15%	85%
RETTORE	28%	72%
SETTEMBRE	40%	60%
CENTRI	34%	66%
Dip. Management e Diritto	14%	86%
Dip. Biologia	43%	57%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	47%	53%
Dip. di Scienze Chirurgiche	29%	71%
Dip. Economia e Finanza	25%	75%
Dip. Fisica	32%	68%
Dip. Giurisprudenza	19%	81%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	40%	60%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	49%	51%
Dip. Ingegneria Elettronica	34%	66%
Dip. Ingegneria Industriale	37%	63%
Dip. Matematica	31%	69%
Dip. Medicina dei Sistemi	55%	45%
Dip. Medicina Sperimentale	41%	59%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	33%	67%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	52%	48%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	46%	54%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	19%	81%
DIREZIONE GENERALE	57%	43%
DIREZIONE I	43%	57%
DIREZIONE II	39%	61%
DIREZIONE III	45%	55%
DIREZIONE IV	42%	58%
DIREZIONE V	32%	68%
FACOLTA'	44%	56%
RETTORE	50%	50%
OTTOBRE	47%	53%
CENTRI	45%	55%
Dip. Management e Diritto	34%	66%
Dip. Biologia	53%	47%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	53%	47%
Dip. di Scienze Chirurgiche	34%	66%
Dip. Economia e Finanza	34%	66%
Dip. Fisica	56%	44%



Dip. Giurisprudenza	28%	72%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	46%	54%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	50%	50%
Dip. Ingegneria Elettronica	52%	48%
Dip. Ingegneria Industriale	49%	51%
Dip. Matematica	42%	58%
Dip. Medicina dei Sistemi	52%	48%
Dip. Medicina Sperimentale	48%	52%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	44%	56%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	53%	47%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	50%	50%
Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	23%	77%
DIREZIONE GENERALE	60%	40%
DIREZIONE I	49%	51%
DIREZIONE II	50%	50%
DIREZIONE III	47%	53%
DIREZIONE IV	46%	54%
DIREZIONE V	38%	62%
FACOLTA'	51%	49%
RETTORE	62%	38%
NOVEMBRE	42%	58%
CENTRI	40%	60%
Dip. Management e Diritto	20%	80%
Dip. Biologia	43%	57%
Dip. di Biomedicina e Prevenzione	43%	57%
Dip. di Scienze Chirurgiche	28%	72%
Dip. Economia e Finanza	13%	87%
Dip. Fisica	51%	49%
Dip. Giurisprudenza	25%	75%
Dip. Ingegneria Civile e Ing. Informatica	47%	53%
Dip. Ingegneria dell'Impresa Mario Lucertini	47%	53%
Dip. Ingegneria Elettronica	45%	55%
Dip. Ingegneria Industriale	48%	52%
Dip. Matematica	43%	57%
Dip. Medicina dei Sistemi	44%	56%
Dip. Medicina Sperimentale	47%	53%
Dip. Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale	42%	58%
Dip. Scienze e Tecnologie Chimiche	45%	55%
Dip. Storia, Patrimonio culturale, Formazione e Società	41%	59%

Dip. Studi Letterari, Filosofici e Storia dell'arte	18%	82%
DIREZIONE GENERALE	56%	44%
DIREZIONE I	44%	56%
DIREZIONE II	47%	53%
DIREZIONE III	45%	55%
DIREZIONE IV	43%	57%
DIREZIONE V	34%	66%
FACOLTA'	48%	52%
RETTORE	55%	45%
Totale complessivo	31%	69%

La tabella evidenzia la percentuale di giornate lavorative svolte in lavoro agile, suddivisa per genere.

	% Smart Working	% Presenza
Donne	73%	27%
Uomini	63%	36%

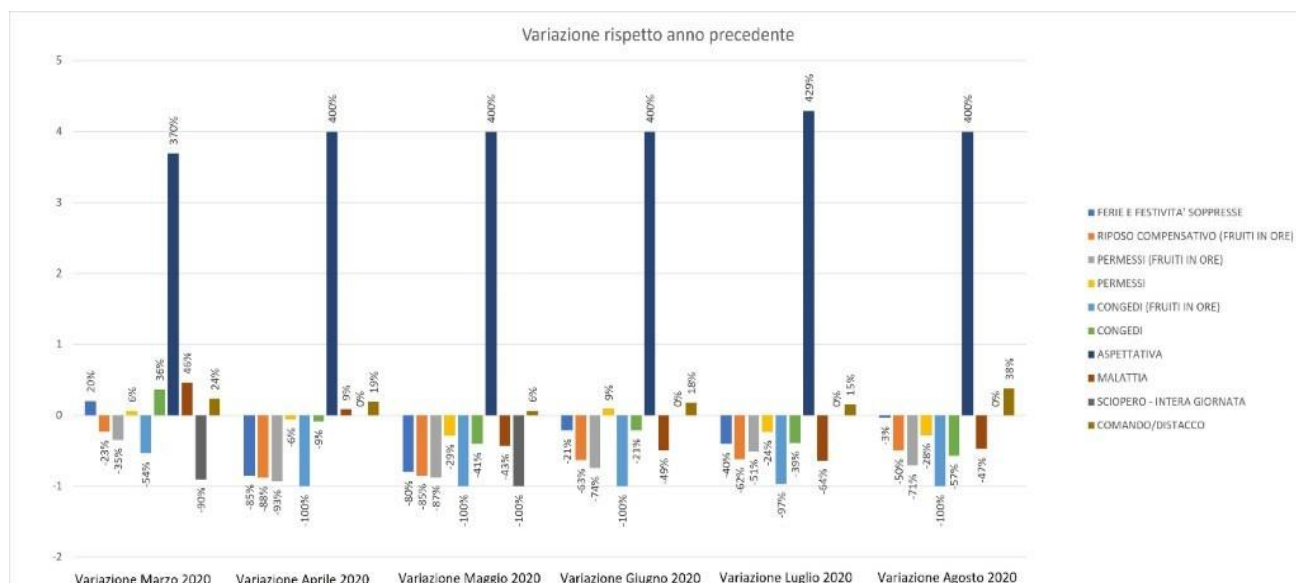
La tabella evidenzia la percentuale di personale che nel periodo emergenziale ha svolto lavoro agile svolte in lavoro agile rispettivamente per il 40% e il 60% dell'orario lavorativo, suddivisa per genere.

	Lavoro Agile > 40%		Lavoro Agile > 60%		Lavoro Agile > 40%	Lavoro Agile > 60%
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Totale	Totale
Marzo	82%	63%	42%	30%	75%	38%
Aprile	94%	82%	91%	77%	89%	85%
Maggio	89%	78%	81%	68%	85%	76%
Giugno	83%	71%	71%	57%	78%	65%
Luglio	81%	67%	69%	55%	76%	63%
Agosto	80%	65%	69%	57%	74%	65%
Settembre	73%	54%	53%	37%	65%	47%
Ottobre	73%	56%	33%	22%	66%	29%
Novembre	78%	60%	49%	34%	71%	43%
Dicembre	77%	61%	52%	42%	71%	48%

La tabella evidenzia la percentuale di personale che nel periodo
emergenziale ha svolto almeno una giornata di lavoro agile.

Marzo	88%
Aprile	92%
Maggio	91%
Giugno	88%
Luglio	87%
Agosto	83%
Settembre	83%
Ottobre	83%
Novembre	86%
Dicembre	85%

La tabella che segue la variazione percentuali delle causali di assenza nel
periodo marzo – agosto. Si osserva come effettivamente il lavoro agile sia
uno strumento migliorar il benessere organizzativo, anche attraverso la
facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.



La tabella evidenzia alcuni dati di output legati alla didattica:

MATRICOLE	2020/2021	2019/2020	% (+/-)
CDL DM.270/04	6291	5768	9,07%
CDL MAGISTRALE DM.270/04	2108	2049	2,88%
LAUREA MAGISTRALE C.U.	730	693	5,34%
TOTALE	9129	8510	7,27%

Esami Svolti 74.765	(Media 3/3/3)*
Esami superati 60.865	(Media 2/2/2) *
CFU Conseguiti 452.056	(Media 16/17/16) *
% Successo negli esami	81% - 81% - 81% (*)
Media Ponderata Votazione conseguita	26,16 – 26,10 – 26,10 (*)
Laureati 2.970 (3.694 – 3.480) (**)	
(*) Media nello stesso periodo anni 2020 2019 2018	
(**) Anno solare 2019 – 2018 nello stesso periodo	

La tabella che segue cerca di dare una misura della performance amministrativa (indice), visto come il rapporto tra il numero di provvedimenti (chiusura di un procedimento) sul totale delle pratiche protocollate in ingresso. Si può osservare che il numero (0,11) non subisce variazione, indice che la performance amministrativa è rimasta la stessa adottando un sistema organizzativo di lavoro agile.

anno	Ateneo	Amministrazione Generale	Indice
2018	50.068	5.387	0,11
2019	55.726	5.892	0,11
2020	40.765	4.319	0,11

Una più approfondita analisi verrà compiuta a consuntivo al momento della stesura della relazione della performance relativa all'anno 2020.

Dai dati, comunque, si evince che da un lato il lavoro agile, anche se in modalità emergenziale, ha raggiunto gli obiettivi prefissi, mantenendo alto il rendimento e la performance organizzativa.

4.2 Modalità attuative

Con il lavoro agile l'Ateneo intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile dell'Ateneo

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Dai dati emersi dell'esperienza di lavoro agile nel periodo emergenziale, è già stato verificato che potenzialmente almeno il 60 % delle persone che lavorano nell'Ateneo possono svolgere attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a studenti, personale docente e tecnico amministrativo con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale impegnato nei laboratori e di supporto all'attività assistenziale;
- personale impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio dell'Ateneo;
- personale assegnato a servizi che richiedono presenza per controllo accessi;
- personale assegnato a servizi di manutenzione degli impianti tecnologici
- servizio di prevenzione e protezione

4.3 Indicatori di sviluppo

Per meglio comprendere lo stato in cui L'Ateneo si trova al momento della redazione del presente POLA, sono stati individuati i seguenti indicatori che descrivono, unitamente a quanto descritto nel paragrafo 1, lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile. La valorizzazione si riferisce alla data del 1/12/2020. Si intendono "lavoratori agili" tutte le persone autorizzate al lavoro da remoto per il periodo emergenziale.

In corrispondenza di alcuni indicatori viene riportata in corrispondenza del valore l'attributo (STIMA). Nel corso del primo anno l'attività prevede di consolidare e calcolare i dati stimati.

Salute organizzativa e Sistema di misurazione e valutazione della performance

Tenuto conto delle attività portate avanti per la gestione dello SW emergenziale, la tabella che segue sintetizza lo stato della salute organizzativa dell'Ateneo.

SALUTE ORGANIZZATIVA	
Coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì
Monitoraggio del lavoro agile	sì
Help desk informatico dedicato al lavoro agile	sì
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	sì
% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto nel periodo emergenziale	92%

Per quanto riguarda il sistema di misurazione e valutazione, l'Ateneo approva annualmente, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e

azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Ateneo nel suo complesso (“performance di Ateneo”);
- b) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dei Dirigenti e Delle strutture dipartimentali (“performance organizzativa”);
- c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti (“performance individuale”).

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell’organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell’Ateneo da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell’amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio

costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ognuno deve conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve avere feedback continui sul suo operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;

La valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione:

1. la performance organizzativa misurata a livello di Ateneo;
2. La performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
3. I comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti

Da quanto sopra emerge chiaramente che i principali punti di forza dal punto di vista organizzativo sono i seguenti:

- Tutte le attività svolte nell'Ateneo sono individuate all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance in un sistema gerarchico di obiettivi

- Tutti i dipendenti sono attribuiti a tali attività, e pertanto lavorano per obiettivi

A tutti i dipendenti sono attribuiti comportamenti organizzativi, oggetto di verifica periodica da parte dei rispettivi responsabili.

Tenuto conto di quanto sopra delineato riguardo il sistema di valutazione, si comprende come tale sistema sia già strutturato per supportare lo sviluppo e l'organizzazione del lavoro agile. Va inoltre rimarcato che l'ateneo si è dotato da due anni di un sistema per la gestione completata del ciclo della performance e che questo strumento, con le opportune personalizzazioni, può essere utilizzato, nell'ambito delle attività svolte in lavoro agile, come strumento organizzativo per l'assegnazione delle attività da svolgere, le eventuali modifiche e per il monitoraggio e successiva valutazione.

Il software gestionale Gzoom è un software open source per il governo dell'Amministrazione e per rendere conto dei risultati ottenuti dall'Ateneo. I vantaggi nell'uso di Gzoom sono quelli di pianificare e effettuare un controllo strategico ed operativo dell'amministrazione, è un software progettato avendo come riferimento la L 150/90 e sviluppa processi di controllo e gestione integrata delle informazioni nell'ambito della definizione delle performance, nella fase della pianificazione strategica, nella programmazione operativa, nella gestione delle performance individuali, gestione della trasparenza e gestione dell'integrità. Allo stesso tempo è un sistema flessibile che è stato adattato alle specifiche necessità dell'Ateneo di Roma Tor Vergata. Gzoom permette di:

- Scegliere uno tra i modelli di valutazione, come la Balanced Scorecard, oppure definire in modo autonomo lo schema preferito;

- Raccogliere indicatori e valutazioni su attività primarie e amministrative in un’ottica di Piano di Ateneo che incorpora tutte le attività svolte dall’Università;
- Misurare gli obiettivi raggiunti secondo la pianificazione strategica e finanziaria; Disporre dei dati per comunicare a studenti e famiglie, docenti e ricercatori, personale e soggetti regolatori.

L’Ateneo si avvale dell’applicativo GZOOM per mappare e gestire la performance principalmente su 3 livelli:

- Performance Strategica Mappatura degli obiettivi del Documento Unico di Programmazione e gestione del controllo strategico delle linee di mandato del vertice politico.
- Performance Operativa Mappatura degli obiettivi del Piano della Performance, con relativo monitoraggio e calcolo dei risultati di performance organizzativa.
- Performance Individuale Gestione delle schede di valutazione di Dirigenti, Posizioni Organizzative / Alte professionalità, personale di comparto (tecnico, amministrativo e bibliotecario).

L’Ateneo ha inoltre redatto e pubblicato per il terzo anno consecutivo il Rapporto di Sostenibilità, con il triplice intento di fornire:

- uno strumento di comunicazione del proprio impegno per uno sviluppo sostenibile e della presa d’atto, da parte dell’Ateneo, della propria responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder;
 - un metodo per rendere conto degli sforzi compiuti e dei progressi fatti in un’ottica di sviluppo e innovazione sostenibili della comunità di riferimento;
 - un canale di ascolto e recepimento delle istanze dei portatori d’interesse, con un obiettivo di continuo miglioramento.
- <http://sostenibile.uniroma2.it/ateneo-sostenibile/rapporto-di-sostenibilita/>

Salute professionale

Tenuto conto delle attività portate avanti per la gestione dello SW emergenziale, la tabella che segue sintetizza lo stato della salute professionale dell'Ateneo.

Competenze direzionali:	
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi due anni	25%
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%
Competenze organizzative:	
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile negli ultimi due anni (STIMA)	10%
% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (STIMA)	75%

Salute digitale

Tenuto conto delle attività portate avanti per la gestione dello SW emergenziale, la tabella che segue sintetizza lo stato della salute digitale dell'Ateneo.

N. PC per lavoro agile forniti dall'Ateneo	95
% lavoratori agili dotati di computer	90 %
Sistema VPN	sì
Intranet	sì
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	sì

% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%
% Firma digitale tra i lavoratori agili (STIMA)	20%
% Processi interni digitalizzati (STIMA)	90%
% Servizi digitalizzati (STIMA)	95 %

Salute economico-finanziaria

Tenuto conto delle attività portate avanti per la gestione dello SW emergenziale, la tabella che segue sintetizza lo stato della salute digitale dell'Ateneo.

4.4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Nella tabella sono riportati in forma sintetica, i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile

CHI	FA
Dirigenti	Cambiare stile: - Dal controllo alla responsabilità degli obiettivi - Accrescere la fiducia reciproca - Monitoraggio in itinere ed ex post - Stabiliscono coloro che possono essere in lavoro agile - Programmare priorità
Ufficio del personale	Cabina di regia del processo
CUG	Direttiva 2/2019: politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.
OIV	Linee guida 2/2017: il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.
Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)	Circolare 3/2018: La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19 • Reingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi
Organizzazioni sindacali	Devono essere coinvolte, sentite

4.5 Programma di sviluppo del lavoro agile

L'Ateneo è già ad uno stadio avanzato dell'introduzione della modalità agile della prestazione frutto della situazione emergenziale, che ha contribuito a maturare l'esperienza necessaria per rendere sistemica e ordinaria la gestione organizzativa con l'utilizzo del lavoro agile, come dimostrato dai dati presentati.

L'Ateneo intende, nel programma di sviluppo del lavoro agile, sia formalizzare che mettere a sistema l'esperienza maturata nell'ottica di fare del lavoro agile uno strumento organizzativo efficiente coinvolgendo tutte le parti, Organizzazioni sindacali, CUG, Nucleo di Valutazione, Dirigenti, Direttori, dipendenti e stakeholder.

Il progetto si svolge nell'arco temporale di tre anni. Il primo anno si intendono formalizzare e analizzare, con il coinvolgimento di tutte le parti, tutti gli aspetti abilitanti il lavoro agile secondo la seguente tabella, raggiungere tutti gli obiettivi abilitanti il lavoro agile e raggiungere l'obiettivo di avere almeno 40% del personale in lavoro agile.

Il secondo anno, oltre ad una analisi dei risultati ottenuti e a effettuare i dovuti aggiustamenti organizzativi che si dovessero rendere necessari, è finalizzato a raggiungere l'obiettivo di avere almeno 60% del personale in lavoro agile.

Il terzo anno, oltre ad una analisi dei risultati ottenuti e a effettuare i dovuti aggiustamenti organizzativi che si dovessero rendere necessari, è finalizzato a consolidare l'esperienza.

Nella tabella che segue vengono riportate tutte le attività e le finalità da concludere entro il primo anno (2020).

Le finalità	Attività
I presupposti: azioni necessarie e cambiamento organizzativo	• Iniziative di policy organizzative: regole e linee guida relative alla flessibilità di orario (inizio, fine e durata complessiva) di luogo di lavoro e alla possibilità di scegliere e personalizzare i propri strumenti di lavoro • Tecnologie digitali che devono favorire la introduzione e diffusione del lavoro agile • Configurazione degli spazi di lavoro, così da accrescere la efficienza, la collaborazione ed il benessere • Comportamenti e stili di leadership, aspetti che riguardano sia la cultura dei lavoratori ed il loro modo di vivere il lavoro, sia l’approccio da parte dei dirigenti • Stile della leadership basato non più sul controllo della presenza e dell’adempimento di regole, ma sul raggiungimento del risultato con maggiore responsabilizzazione del dipendente. Maggiore ricorso alla delega • condivisione e trasparenza informativa su strategia, valori, obiettivi e performance dell’organizzazione • Necessità della indicazione delle priorità e degli obiettivi, con la definizione degli indicatori e dei risultati da raggiungere • Di conseguenza attività di reportistica che deve essere continua
Le modalità attuative per le attività che possono essere svolte in modalità agile	• Indicazione della articolazione del lavoro agile: tutti i giorni della settimana, solamente per alcuni giorni della settimana etc. Possibilità da ritenere eccezionale, della articolazione nella stessa giornata del lavoro agile e di quello in modalità ordinarie • La definizione delle fasce di reperibilità e/o contattabilità. • Le modalità di verifica del rispetto della presenza e dell’orario di lavoro (di norma consentire la timbratura a distanza) • La fissazione della sede di svolgimento della prestazione e la eventuale attivazione del coworking
ATTIVITA' CHE NON POSSONO ESSERE SVOLTE IN LAVORO AGILE	Individuazione delle attività escluse, che richiedono necessariamente la presenza presso l’ente: • Possono essere connesse al contenuto (operai, vigili, guardiania etc.) • Possono essere connesse al rapporto con la utenza (uffici che richiedono necessariamente il contatto diretto) • Possono essere connesse al rapporto con gli organi di governo

	• Possono essere connesse allo svolgimento di compiti di supporto (centri informatici, economato etc.)
Le misure organizzative	• Le modalità di relazione con il dirigente e con i colleghi • L'assegnazione delle attività da svolgere: cadenza, contenuto, indicatori, modalità di controllo • La eventuale modifica delle attività da svolgere • Il ruolo che deve essere svolto dalla direzione del personale per dare corso alla verifica della applicazione corretta e della omogeneità • La verifica del rispetto della presenza giornaliera e dell'orario
Le garanzie per i dipendenti	• Assenza di discriminazioni • Legislativamente per le progressioni di carriera, da aggiungere anche per le progressioni orizzontali • Applicazione degli istituti contrattuali, salvo quelli che non sono compatibili (ad esempio il lavoro straordinario ed i riposi compensativi) • Necessità di adeguare i sistemi e le metodologie di valutazione • Definizione di criteri per la scelta del personale da utilizzare • Diritto alla disconnessione e tutela della privacy
I requisiti tecnologici	• Definizione dei requisiti necessari • Verifica della adeguatezza delle postazioni individuali e delle modalità di connessione • Ampio ricorso alle nuove opportunità offerte dalla tecnologia (cloud ad esempio, cartelle condivise etc.) • Garanzia della sicurezza delle comunicazioni • Vincoli che il dipendente deve rispettare • Divieto di forme di controllo a distanza e di controllo automatizzato, con riferimento a quelli introdotti per garantire la sicurezza degli impianti etc.
I percorsi formativi	• Formazione al lavoro agile • Illustrazione dei diritti e degli obblighi • Informazione sui vincoli di salute e sicurezza del luogo di lavoro e della postazione (sicurezza antincendio, requisiti igienici minimi, integrità delle attrezzature, comportamento in caso di anomalie nel funzionamento, impianti elettrici, ergonomia della postazione, etc.) • Formazione ulteriore di tipo informatico e/o telematico
Il monitoraggio	• Assegnazione di obiettivi • Reportistica • Controllo con frequenze e periodicità da definire

	• Costruzione da parte dei dirigenti di un «cruscotto di riferimento» • Condivisione del cruscotto con i collaboratori • Revisione periodica del modello di lavoro agile sulla base degli esiti • Impatto sulle persone e sulla organizzazione (assenteismo, malattia, soddisfazione personale, permessi, etc.); e sui costi indiretti (trasferta, stampa, consumi energetici etc.); • Indicatori di processo: attività continuative e routinarie con caratteristiche di standardizzazione e prevedibilità con la individuazione di un output oggettivo (numero di documenti processati rispetto a quelli processabili, numero di documenti processati correttamente etc.) • Indicatori di avanzamento di attività e progetti: misurazione di attività discontinue o progettuali o non routinarie, quali progetti in orario, qualità complessiva del lavoro svolto, rispetto delle scadenze per la consegna e per le attività intermedie, tempo di esecuzione delle attività di progetto • Indicatori di relazione ed interazione: (adatti soprattutto agli staff: benefici e/o criticità sulle relazioni interne al team e con gli altri principali interlocutori (sia dell'ente sia esterni), ad esempio capacità di gestione delle urgenze, di risposta ad esigenze ad hoc, efficacia del coordinamento e condivisione delle informazioni, proattività (cioè anticipazione prima della maturazione della necessità), anticipazione e condivisione delle informazioni
--	---

Condizioni abilitanti del lavoro agile: salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, Salute economico-finanziaria

L'Ateneo nel ritenere imprescindibile rilevare quali siano i fattori abilitanti del processo di cambiamento che l'introduzione del lavoro agile come modalità di lavoro ordinaria rappresenta.

A tal fine ha voluto aderire all'iniziativa promossa dalla Funzione Pubblica di applicazione del Modello CAF (Griglia Comune di Autovalutazione) attraverso l'utilizzo della piattaforma F@cile CAF.

Il Modello CAF, è orientato all’ascolto del personale per valorizzarne le competenze e le conoscenze.

Il Modello CAF consente inoltre di ricondurre tutte le attività ad una visione complessiva e sistemica, individuando i punti di debolezza sui quali intervenire per migliorare la performance organizzativa e perseguire l’eccellenza della gestione, favorendo l’instaurarsi di una cultura della qualità e del miglioramento continuo.

Le tabelle che seguono sintetizzano gli obiettivi che l’Ateneo si prefigge nell’ambito di programma di sviluppo del lavoro agile.

- misure organizzative

SALUTE ORGANIZZATIVA	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
Coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
Monitoraggio del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
Help desk informatico dedicato al lavoro agile	sì	sì	sì	sì
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	sì	sì	sì	sì
% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto	96%	40%	60%	60%

- requisiti tecnologici

	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
N. PC per lavoro agile forniti dall’Ateneo	95			
Sistema VPN	sì	sì	sì	sì
Intranet	sì	sì	sì	sì
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	sì	sì	sì	sì
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%

% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
% Firma digitale tra i lavoratori agili (STIMA)	20%	20%	20%	20%
% Processi interni digitalizzati (STIMA)	90%	95%	100%	100%
% Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni (stima))	95%	100%	100%	100%

- percorsi formativi del personale anche dirigenziale

Formazione	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi due anni	25%	100 %	100 %	100 %
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile negli ultimi due anni	17%	40 %	60%	100%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	20%	40%	60%	100%

Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

A fronte dell'ampia discrezionalità da parte del lavoratore di differenziazione il proprio luogo di lavoro che sottende al paradigma stesso del lavoro agile, è cruciale individuare indicatori efficaci per la rilevazione e verifica periodica dei risultati.

Le tabelle che seguono evidenziano gli indicatori scelti dall'Ateneo per ognuna delle dimensioni di performance indicate dalla Linee Guida della Funzione Pubblica del 9/12/2020.

Stato di implementazione	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
% di giorni in Smart working / giorni lavorativi totali				
% di dipendenti in lavoro agile / tot. dei dipendenti che ne hanno fatto richiesta				
% dipendenti in lavoro agile soddisfatti				
% di donne soddisfatte e % di uomini soddisfatti				

	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
Performance Organizzativa				
Diminuzione delle assenze Giorni di assenza / giorni lavorativi totali x / x-1				
Customer satisfaction degli utenti di servizi erogati da personale in lavoro agile				

	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022
Performance Individuale				
n. utenti di servizi erogati da personale in lavoro agile / n. totale servizi erogati				
n. Valutazioni positive del personale in lavoro agile / n. totale valutazioni positive				
n. ore di lavoro del personale in lavoro agile / n. totale di ore lavorabili				
n. di adempimenti evasi nelle tempistiche previste / n. totale degli adempimenti				

Impatti interni ed esterni del lavoro agile

Il lavoro agile rappresenta una grande sfida organizzativa ma anche una occasione per poter produrre degli effetti sia interni che esterni all'organizzazione.

La misurazione di tali impatti rappresenta una condizione necessaria per procedere ad una pianificazione efficace ed efficiente dell'azione amministrativa e nel più ampio processo di implementazione dell'applicazione del lavoro agile. Nel corso del 2021 è intensione dell'Ateneo procedere alla rilevazione attraverso strumenti di Customer satisfaction di dati iniziali e dei successivi obiettivi di miglioramento per la fase di sviluppo e avanzata.

	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
Impatti esterni			
Risultati dell'indagine sul benessere e clima organizzativo nell'ambito della conciliazione dei tempi lavoro-famiglia anno x / x-1			

n. mq per dipendente in uffici con personale in lavoro agile / n. mq per dipendente con personale in presenza			
Spesa media per il trasposto casa lavoro personale in lavoro agile / spesa media personale in presenza			
Impatti interni	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
Risultati dell'indagine sul benessere e clima organizzativo anno x / x-1			

5. Strumenti per il monitoraggio della qualità dei servizi e del benessere organizzativo

5.1 Studenti

Nelle strutture decentrate sono a disposizione degli studenti 6 Biblioteche d'area, 350 aule per la didattica, 29 laboratori informatici, strutture per le quali gli studenti hanno manifestato una buona soddisfazione come risulta dall'esito dell'ultima rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti distribuita per macroarea che si riporta di seguito:

PUNTI DI FORZA DEI SERVIZI AGLI STUDENTI:

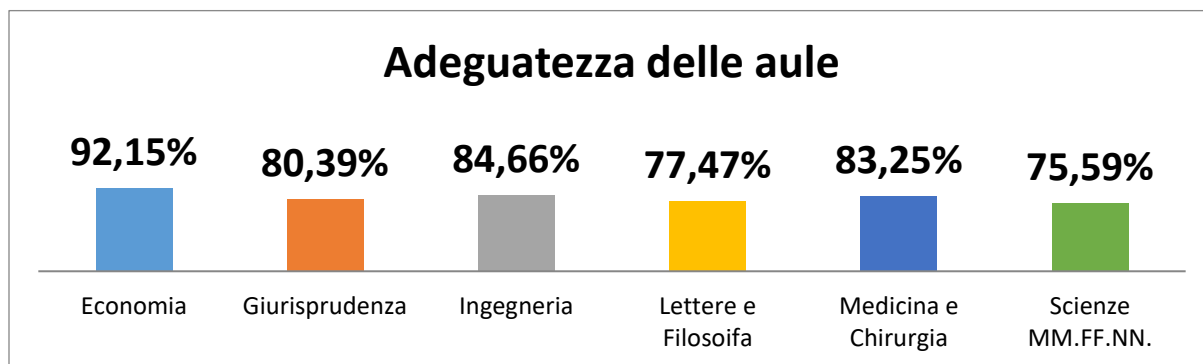


Tabella 2 - Adeguatezza delle aule – Raffronto tra % di risposte positive (Decisamente Si e Più Si che NO) al questionario degli “studenti frequentanti” ottenute da ciascuna Facoltà /macroarea

AREA DI MIGLIORAMENTO PER I SERVIZI AGLI STUDENTI:

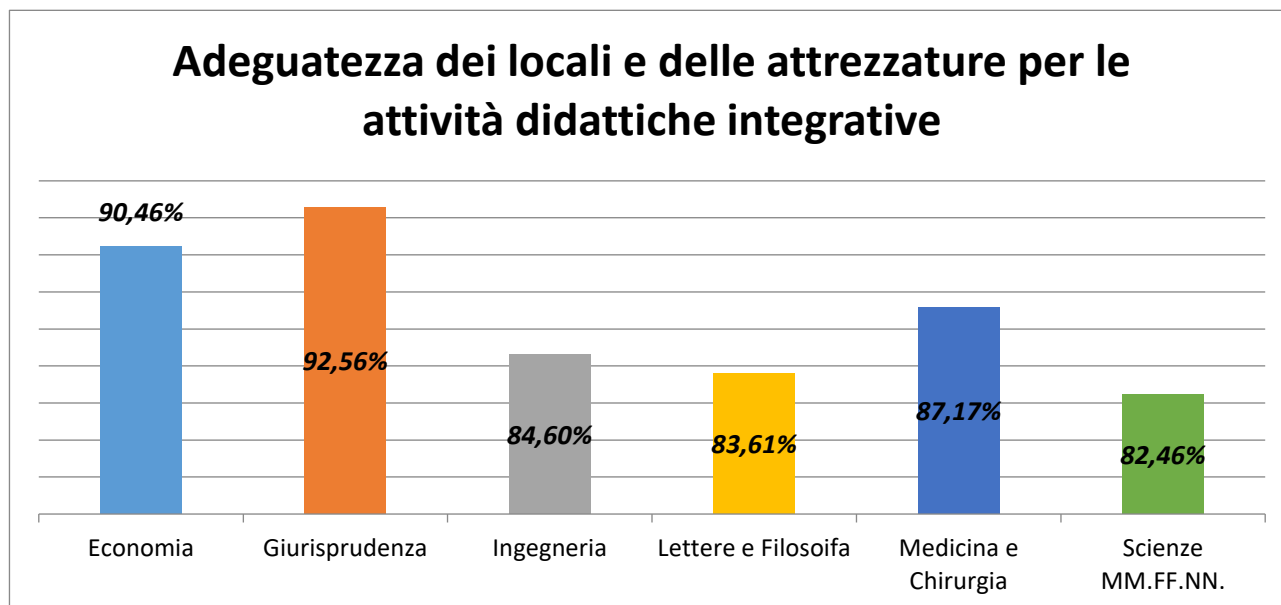


Tabella 3 - Raffronto tra % di risposte positive (Decisamente Sì e Più Sì che NO) al questionario degli “studenti frequentanti” ottenute da ciascuna Facoltà /macroarea

5.2 Personale TAB

A decorrere dal 2017 la Direzione Generale un’indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo con l’obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all’ateneo e di avviare un canale di ascolto sulla qualità della vita lavorativa, al fine di meglio orientare le politiche di sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi con il contesto. All’indagine hanno partecipato il 64,6% del personale, il cui 59,1% ha validato il questionario.

In linea generale emerge una qualità della vita lavorativa in Ateneo mediamente positiva per quanto riguarda le dimensioni molto vicine all’individuo (il proprio lavoro, il superiore e i colleghi), mentre le dinamiche che interessano il funzionamento della struttura di appartenenza e

l'organizzazione dell'ateneo nel suo complesso sono percepite in maniera prevalentemente negativa.

Per rispondere in maniera efficace alle criticità evidenziate, nella consapevolezza che la performance di un Ateneo è maggiormente dipendente, rispetto ad altre tipologie di organizzazioni, dal coinvolgimento di tutte le componenti, dall'esercizio della responsabilità e dell'autonomia a più livelli e quindi dal clima complessivo, la direzione generale ha avviato un intenso programma concentrandosi in particolare su aree che impattano sul benessere organizzativo. L'attenzione al "fattore umano" e all'importanza del "benessere dell'individuo" nell'ambito organizzativo – aziendale crea una maggiore consapevolezza che un miglioramento del clima aziendale, non solo genera maggiore "qualità" del lavoro, ma favorisce anche una maggiore "efficienza", "produttività" e "capacità all'innovazione".

Mettendo al centro del benessere organizzativo le persone all'interno della nostra organizzazione, gli interventi messi in campo hanno interessato:

Mappatura delle competenze

La mappatura delle competenze avviata dall'Ateneo ha avuto come obiettivo quello di analizzare il funzionamento delle strutture e capire come migliorare, valorizzare e accrescere le competenze agendo sulle condizioni organizzative e le politiche di sviluppo del potenziale delle risorse umane. La prospettiva di analisi e di intervento che ha accompagnato questo progetto, si è proposto di tenere conto sia degli obiettivi organizzativi, che delle esigenze di crescita professionale delle persone, nell'idea di fondo che benessere individuale e benessere organizzativo non siano finalità concorrenti ma integrabili.

Il percorso prevedeva due passaggi fondamentali:

a) la compilazione di una survey elettronica per la ricostruzione del percorso formativo e professionale passato e presente;

b) un colloquio di circa 20 minuti in modalità semi-strutturata per il completamento dell'analisi, il confronto diretto con la persona e le aspettative future presso la sede del colloquiato.

La mappatura ha raggiunto 806 (su 959 persone).

I primi quattro mesi del 2018 sono stati impegnati a concludere l'attività legata ai colloqui (circa 550), i successivi 2 mesi sono stati utili per effettuare le analisi, che hanno offerto spunti utili per le linee di attività impostate successivamente:

- a) Piano formazione
- b) Inserimento nuovi ingressi
- c) Processo mobilità presidiato
- d) Interventi «ad hoc» su criticità
- e) Dizionario comune
- f) Intranet

La divisione Sviluppo Organizzativo è intervenuta in numerose iniziative, di seguito riassunte.

1. Il Piano di formazione, nel seguito dettagliato
2. Promozione di un percorso sinergico per i nuovi assunti (o rinnovi di contratto) tra l'ufficio personale, ufficio stipendi, centro di calcolo e sviluppo organizzativo stesso. La nuova risorsa inserita nei primi giorni riceve un kit di accoglienza composto da informazioni utili del nostro Ateneo (mission e vision, piano integrato) e aspetti contrattuali (nuovo CNNL, codice etico) e una brochure con indicata l'agenda con le tappe obbligate (negli uffici citati). Diventa strategico il passaggio a Sviluppo Organizzativo, che “mappa” le competenze in ingresso e inserisce la risorsa in un incastro virtuoso tra competenze possedute e le necessità dell'organizzazione. Sono state

mappate da agosto ad oggi circa 40 unità di personale, le cui assegnazioni hanno riscosso gradimento complessivo.

3. Interventi in molteplici occasioni per risolvere criticità segnalate dai dipartimenti o dalle direzioni, cercando di trovare un equilibrio tra le necessità dell'organizzazione e gli equilibri delle risorse umane.

Riorganizzazione delle strutture decentrate

Nel luglio 2017 la divisione Sviluppo Organizzativo ha avviato una serie di incontri con i Direttori di Dipartimento con l'obiettivo di acquisire una migliore conoscenza delle dinamiche organizzative e relazionali interne ed esterne al Dipartimento.

Lo scopo dell'analisi era quella di produrre un assetto strutturale più funzionale alle esigenze di un Dipartimento moderno, attraverso la conoscenza delle varie strutture, delle caratteristiche peculiari di ciascuno e del capitale umano a disposizione del Dipartimento.

Formazione

Su impulso della ripartizione sistemi di valutazione e benessere organizzativo, anche la ripartizione Formazione nel triennio precedente alla redazione del presente piano ha avuto in significativo incremento dei corsi erogati con un approccio innovativo nell'individuazione delle principali aree di intervento.

La mappatura delle competenze ha infatti restituito una fotografia del capitale umano presente nella nostra organizzazione, con relativi punti di forza e "gap" formativi da individuare.

Si passa da una logica di formazione orizzontale (uguale per tutti) ad una verticale per aree professionali. I corsi sono stati organizzati in classi di massimo 25/30 partecipanti così da garantire un buon apprendimento ed interazione con docente e altri discenti.

La formazione ha un approccio di investimento continuo e ripetuto in modo sistematico così da consentire, a rotazione, la partecipazione.

Altre attività legate al BENESSERE ORGANIZZATIVO:

Pilates

È attiva dal 2018 l'iniziativa di Postural-Pilates (ad ora sospesa per l'emergenza sanitaria legata al Covid-19), riservata a tutto il Personale TAB dell'Ateneo. L'edizione si è svolta grazie anche al supporto del CUS di Tor Vergata, presso la sede del Rettorato ed è stata strutturata in 6 giornate di corso; ogni giornata prevedeva tre classi formate da 15 persone, della durata di 30 minuti ciascuna. Hanno partecipato alle lezioni 270 colleghi. Le lezioni riprenderanno quanto prima.

Sondaggio: La tua Opinione conta!

La Divisione Sviluppo Organizzativo, da sempre attenta al benessere dell'intera comunità di Tor Vergata, sta mettendo in campo molteplici iniziative con l'intento di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei propri lavoratori, favorendo la conoscenza reciproca e lo spirito di gruppo. Alcune iniziative sono già partite, altre cominceranno a breve.

Per mettere in cantiere iniziative e appuntamenti sempre più rispondenti alle aspettative del personale, è stato ideato un sondaggio online per conoscere le preferenze dei colleghi in ambito di interessi, tempo libero, benessere, etc. e per segnalare eventuali richieste o suggerimenti per il miglioramento delle iniziative e attività intraprese.

Agevola

Prosegue con sempre maggior determinazione l’iniziativa di Agevola che consente alla comunità universitaria di ricevere sconti diretti dalle aziende convenzionate.

Il network oggi è composto da circa 300 aziende, con un seguito di fan costanti che si assesta intorno alle 300 visite giornaliere e una rete di iscritti alla newsletter che si attesta alle 2500 unità (tra studenti italiani e stranieri, personale docente e TAB). Tra le aziende si annoverano grandi multinazionali (Qatar Airlines, Wind, Bricoferr, etc.) e molte piccole e medie imprese tipiche del nostro territorio. L’ufficio sta inoltre lavorando ad un sistema di geolocalizzazione, in modo da consentire una migliore fruizione del servizio.

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

6.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” descrive il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale riferita al direttore generale, ai dirigenti e al personale tecnico amministrativo e bibliotecario (personale TAB), relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta ai risultati strategici di Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, regola il ciclo delle performance

In linea con i recenti indirizzi normativi, l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” procederà con revisioni e aggiornamenti annuali del Sistema nella consapevolezza che l’applicazione delle nuove regole richiederà un approccio

graduale prima di diventare patrimonio condiviso all'interno dell'organizzazione. Per questo l'Ateneo intende investire in:

- Un sistema informativo che supporti adeguatamente i processi di programmazione strategica e misurazione;
- Specifici percorsi formativi per valutati e valutatori, finalizzati alla diffusione del corretto utilizzo del sistema e della condivisione delle sue finalità;
- Una prima applicazione semplificata che consentirà fra l'altro una verifica di sostenibilità delle tempistiche e degli strumenti.

Il percorso annuale di rivisitazione e aggiornamento del Sistema prevede:

- La predisposizione di una bozza di revisione annuale da avviarsi successivamente alla pubblicazione della "Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance" a cura della Divisione Programmazione e Controllo, sentita la Divisione Sviluppo Organizzativo per la parte di valutazione individuale. Gli uffici si occuperanno di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance a nuove normative o linee guida, oltre che a raccogliere le istanze segnalate dal Nucleo di Valutazione e dagli stakeholder e di predisporre una bozza di documento aggiornato entro il 30 giugno di ogni anno;
- La formulazione del parere da parte del Nucleo di valutazione sul documento revisionato entro il 31 agosto di ogni anno;
- L'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato da parte del Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre di ogni anno, e che sarà applicato l'anno successivo.

Questa tempistica, peraltro non perentoria, ha il vantaggio di poter avviare la pianificazione del nuovo ciclo avendo definito le regole di funzionamento e di poter dare opportuna comunicazione delle variazioni intervenute a valutati e valutatori.

6.2 Il significato della valutazione per l'università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha iniziato da qualche anno a lavorare sull'integrazione degli strumenti di programmazione e controllo e sullo sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB.

L'esperienza ha insegnato che se non si condividono i significati delle azioni organizzative con gli attori principali e non si esplicitano le finalità, è alto il rischio che un sistema di performance management si traduca in un fine (valutare per valutare) anziché un mezzo (valutare per migliorare): gli sforzi e le energie spese vengono ben presto vanificati e anche il sistema più raffinato si traduce in un adempimento formale, in un appesantimento burocratico, e tutto ciò non aiuta certo a raggiungere un risultato migliore in termini di efficacia ed efficienza per l'Ateneo e in generale per la comunità.

È indubbio quindi che i principi del "perché si valuta" e del "come si valuta" debbano entrare a far parte della cultura organizzativa, non soltanto essere presenti nei suoi documenti formali. Per questo, nel revisionare il Sistema, l'Ateneo ha ragionato anche su scelte metodologiche che aiutino a diffondere un condiviso significato della valutazione e un uso corretto degli strumenti che supportano il processo.

Solo in tal modo, infatti, l'Ateneo potrà contare su un solido insieme di valori e assunti comuni che potranno:

- a) Guidare verso un'applicazione centrata sul reale riconoscimento dell'apporto delle persone;
- b) Portare alla realizzazione della missione e della strategia istituzionale;
- c) Costituire la base per premiare il merito.

La sostenibilità del nuovo sistema di misurazione e valutazione individuale si misurerà nella sua capacità di rafforzare nel tempo principi accettati e condivisi, talmente condivisi da essere dati per scontati e quindi orientare nel senso corretto i comportamenti di valutati e valutatori.

Per far ciò l'Ateneo ha avviato in primo luogo un percorso di rivisitazione dei cicli di programmazione e controllo, del ciclo della performance e della loro integrazione con il ciclo economico-finanziario: è necessario infatti che tutti i sistemi di gestione e controllo siano allineati rispetto a un'unica e chiara strategia, comunicata e condivisa, sia per la componente accademica che per quella tecnico-amministrativa, che dunque devono procedere nella stessa direzione nel rispetto di ruoli e compiti diversi.

La revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance è un passaggio di questo percorso, funzionale non solo ad aggiornare un documento a nuove indicazioni normative, ma necessario per rendere efficaci ed efficienti gli strumenti a supporto delle decisioni dell'Ateneo e di collegarli ai processi di sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB, la cui crescita è essenziale per contribuire alla realizzazione della missione e della strategia d'Ateneo.

Nell'insieme, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è pertanto lo strumento che definisce le regole di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della componente tecnico amministrativa e bibliotecaria dell'Ateneo e vuole assicurare che (fig. 14):

- a monte, i comportamenti siano allineati alle priorità strategiche e orientati al miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- a valle, l'organizzazione possa utilizzare le informazioni che ne derivano per impostare i programmi di management resource review (supporto alla crescita dei talenti, definizione dei piani di successione, fabbisogni di competenze future...) e utilizzare gli strumenti incentivanti disponibili (rewarding) in modo equo e motivante; inoltre che le persone possano essere supportate nel processo di miglioramento professionale da adeguati

strumenti formativi, piani di attività, percorsi di accompagnamento allo sviluppo delle competenze e supporto ai meccanismi di apprendimento.

- La parola chiave che ha determinato le scelte metodologiche di questo nuovo Sistema è il miglioramento: la valutazione organizzativa, in particolare, fornirà elementi utili per ottimizzare i processi e le attività e orientarli all'utente e alla soddisfazione dei suoi bisogni.
- In quest'ottica saranno potenziati gli strumenti che coinvolgono utenti e stakeholder (studenti in primis) nel processo di valutazione dei servizi. A questo proposito va ricordato che il Sistema AVA e le rilevazioni richieste

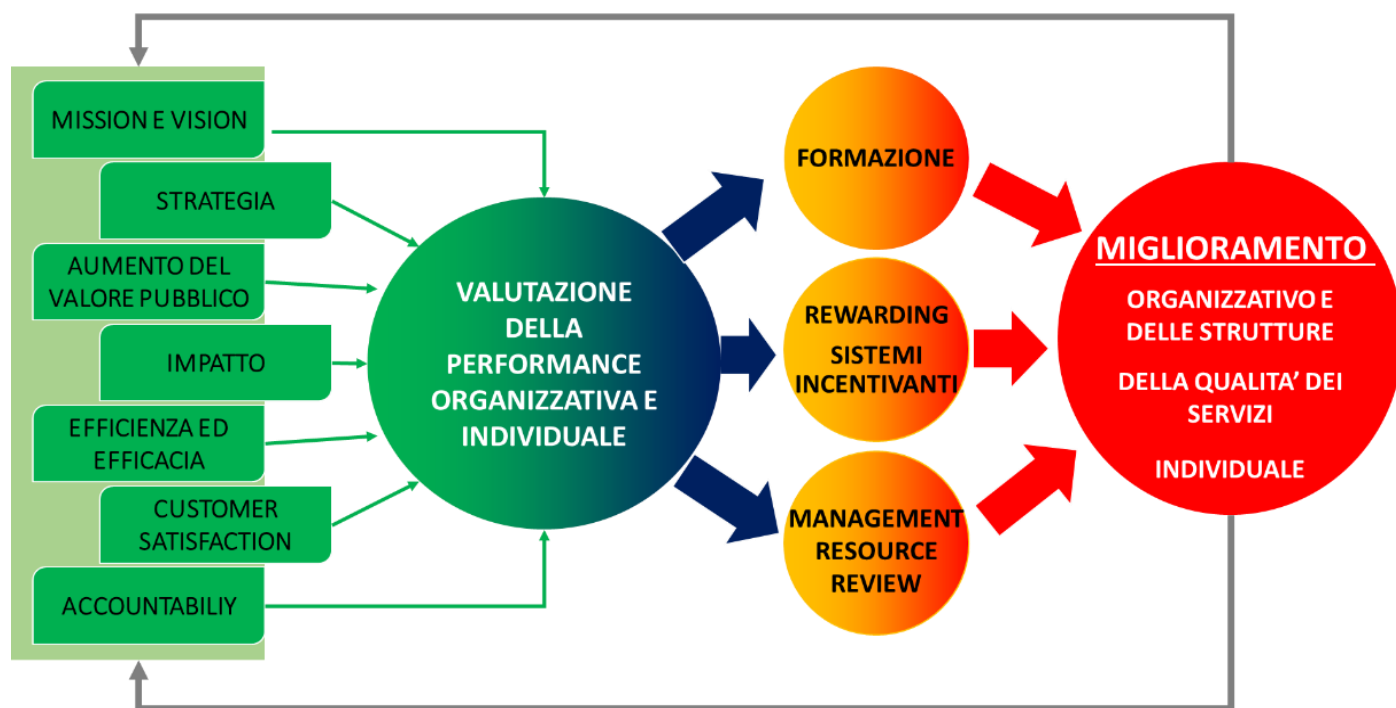


Figura 14- La figura rappresenta il collegamento tra la performance e i sistemi di sviluppo organizzativo destinati al miglioramento

dall'ANVUR già offrono alcuni importanti indicatori in tal senso e quindi nel sistema si prevede il loro utilizzo nel processo di misurazione della performance. Altri indicatori saranno invece recuperati dal progetto Good Practice per permettere un benchmark con altri Atenei a vantaggio di una valutazione della performance non autoreferenziale.

- Le performance individuali devono supportare la performance organizzativa istituzionale e di struttura e dunque è importante che Ateneo e personale traggano dal sistema di performance management individuale tutte le

informazioni necessarie per capire quali sono gli aspetti deboli e da potenziare e possano quindi intervenire per migliorare e rafforzarsi nell'efficacia e nell'efficienza della gestione. Anche il percorso di valutazione individuale è stato rivisto e riscritto in maniera più organica, distinguendo la fase di valutazione vera e propria, che implica un'osservazione e un confronto costruttivo valutato-valutatore, da quella di utilizzo dei risultati della valutazione. Particolare attenzione è stata dedicata a fare in modo che la valutazione non sia esaurisca in un evento episodico, né un appesantimento, ma che possa essere un riferimento costante e un aiuto a migliorare la qualità del lavoro nell'Ateneo.

6.3 I soggetti del processo di misurazione e valutazione

Nel processo di misurazione e valutazione delle Università intervengono:

Il Rettore il quale per statuto esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo. Egli individua, con la collaborazione degli altri organi d'Ateneo e coinvolgendo gli stakeholder più significativi:

- a) gli obiettivi strategici nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- b) propone le linee di sviluppo da assegnare al Direttore Generale; si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione che esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il piano integrato della performance e la relazione sulla performance; assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e

approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di valutazione; valuta il Direttore Generale su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

Il Nucleo di valutazione a cui l'art. 2 c. 1 lett. r della L. n. 240/2010 attribuisce, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i., esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; propone la valutazione del Direttore Generale; valida la relazione sulla performance; verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

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 propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano delle performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i dirigenti.

Gli utenti interni ed esterni¹ e più in generale gli stakeholder partecipano ai processi decisionali dell'Ateneo e quindi anche alla misurazione e valutazione

¹ L'art. 7 c. lett. c d.lgs. 150/2009 smi recita: *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

della performance tramite i loro rappresentanti e/o tramite gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione.

6.4 La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha allineato i diversi strumenti di programmazione alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche decise dal Consiglio di Amministrazione, che trovano esplicitazione nel Piano Strategico d'Ateneo.

La programmazione strategica è sottoposta a processi di revisione per l'allineamento costante delle strategie al contesto esterno/interno anche alla luce dei risultati intermedi raggiunti: il ciclo di pianificazione strategica prevede altresì un allineamento, oltre che con la programmazione economica e finanziaria anche con i programmi di trasparenza, integrità e del contrasto alla corruzione. Due sono i momenti principali di monitoraggio/verifica dei risultati e dunque di revisione/allineamento strategico: tra marzo e maggio quando sono disponibili i risultati di bilancio relativi all'anno solare precedente e tra ottobre e dicembre quando sono disponibili i dati relativi ai risultati dell'anno accademico.

La programmazione strategica inoltre si riflette nella pianificazione operativa e in quella economico-finanziaria, quest'ultima finalizzata a definire l'allocazione delle risorse sulla base degli obiettivi e delle priorità. La pianificazione operativa a sua volta è ciò che permette l'attuazione di linee e programmi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e viene valutata con strumenti diversi a seconda che riguardi la componente accademica (procedure AVA, di cui al d.lgs. n. 19/2012) o la componente TAB (obiettivi contenuti nel piano integrato delle performance) (fig. 15).

I documenti di pianificazione nei quali trovano definizione le linee strategiche e la gestione degli obiettivi operativi sono: il Piano Strategico, il Programma triennale MIUR, il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, le Politiche della Qualità, il Bilancio di Previsione e il Piano Integrato della Performance. È intenzione dell'Ateneo proseguire con l'integrazione di tutti i documenti in un Documento Unico di Pianificazione Strategica.

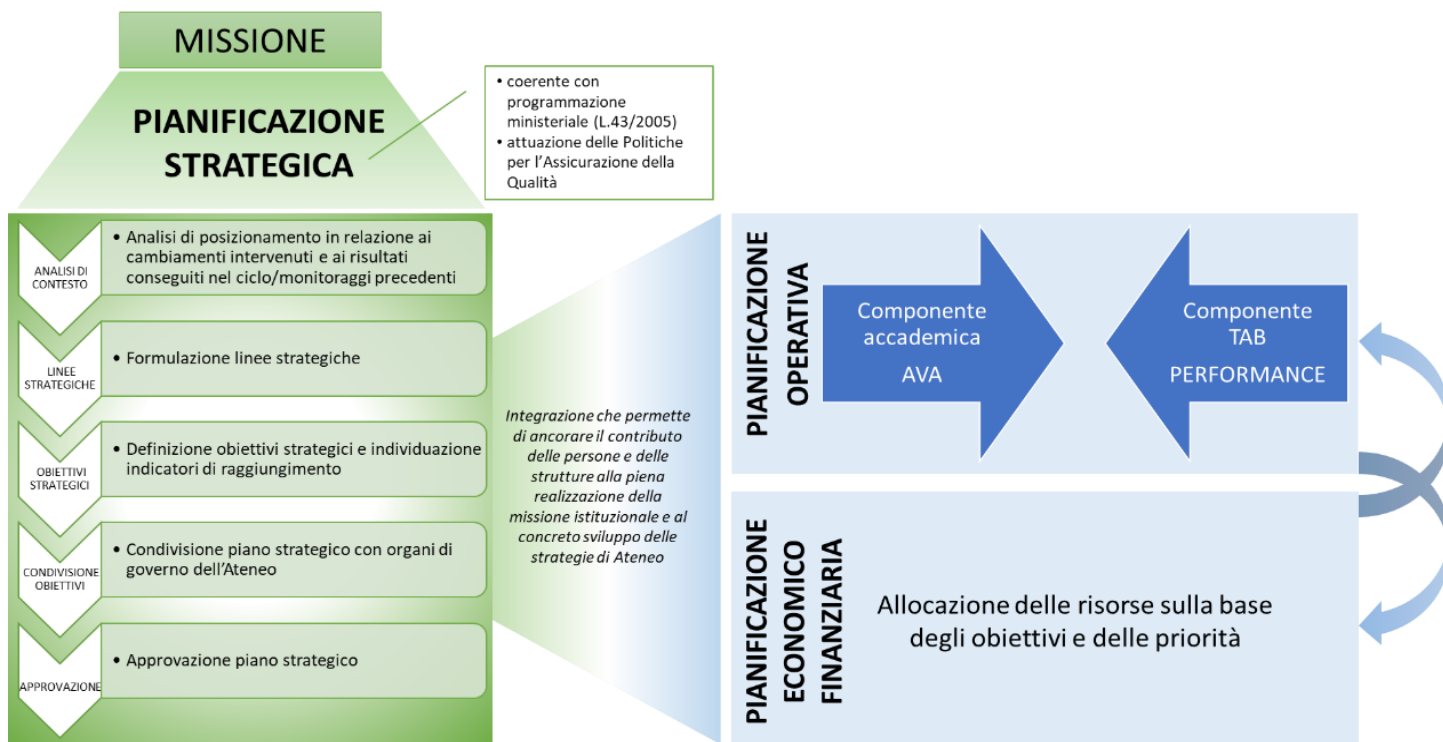


Figura 15 - Collegamento tra pianificazione strategica, operativa e economico-finanziaria

documenti di rendicontazione della strategia e degli obiettivi raggiunti sono la relazione sui risultati delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione (L. n. 1/2009) e la Relazione sulla performance (d.lgs. n. 150/2009), oltre la redazione del Bilancio Unico d'Ateneo. Anche nel caso dei documenti a consultivo è prevista per il prossimo futuro l'integrazione di alcuni di questi documenti in una Relazione Unica delle Attività d'Ateneo.

6.5 La valutazione e misurazione della performance organizzativa

«La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)²».

Per l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" l'orizzonte strategico della performance organizzativa deriva dalla pianificazione d'Ateneo. Il collegamento con la strategia istituzionale assicura una declinazione operativa in linea con quanto stabilito dall'organo politico amministrativo dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione. La strategia d'Ateneo è ripresa attraverso un processo di cascading degli obiettivi e viene declinata in obiettivi destinati ad evidenziare la performance delle diverse strutture organizzative. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di



Figura 16- Legame tra pianificazione strategica, performance organizzativa e performance individuale

² Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto e ampiamente condivisi (fig. 20).

6.5.1 Le unità di analisi della performance organizzativa

La performance organizzativa è articolata in:

- Performance istituzionale, declinata in obiettivi strategici e misurata attraverso indicatori di efficienza, efficacia e impatto derivati dal Piano Strategico d’Ateneo; l’unità di analisi è in questo caso costituita dall’Ateneo nel suo complesso;
- Performance di struttura, relativa alle strutture organizzative e declinata in obiettivi e progetti annuali derivati dalla pianificazione strategica e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Direzioni; le unità di analisi in questo caso sono le strutture indicate nella tabella seguente.

Tipologia di struttura	Strutture al 31 dicembre 2020
Direzioni dell’Amministrazione Generale	Direzione 1 - Didattica e servizi agli studenti
	Direzione 2 - Ricerca e terza missione
	Direzione 3 - Personale e bilancio
	Direzione 4 - Patrimonio e appalti
	Direzione 5 - Sistemi operativi di gestione
Dipartimenti	Dipartimento di Diritto Privato
	Dipartimento di Diritto Pubblico
	Dipartimento di Management e Diritto
	Dipartimento di Economia e Finanze
	Dipartimento di Biomedicina e Protezione
	Dipartimento di Medicina dei Sistemi
	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Chirurgia
	Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale
	Dipartimento di Ingegneria Civile e Informatica
	Dipartimento di Ingegneria Elettronica
	Dipartimento di Ingegneria Impresa
	Dipartimento di Ingegneria Industriale
	Dipartimento di Studi Letterari Filosofici e Storia dell'Arte
	Dipartimento di Storia Patrimonio Culturale Formazione E Società

		Dipartimento di Biologia
		Dipartimento di Fisica
		Dipartimento di Matematica
		Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
Strutture di coordinamento didattico	di	Facoltà di Medicina e Chirurgia
		Facoltà di Economia
		Facoltà di Giurisprudenza
		Macroarea di Scienze
		Macroarea di Ingegneria
		Macroarea di Lettere
Centri autonomi		Comitato Esecutivo Per l'Attuazione delle Convenzioni di laurea sottoscritte dalla Facoltà di Giurisprudenza
		Centro di Biomedicina Spaziale
		Centro Congressi e Rappresentanza villa Mondragone
		Centro Interdipartimentale di studi internazionali sull'economia e lo sviluppo
		Centro di gestione della facoltà di medicina e chirurgia
		Centro Interdipartimentale per la ricerca e la formazione
		Centro per le tele-infrastrutture
		Centro autonomo della Scuola per la formazione a distanza
		Centro interuniversitario di ingegneria delle microonde per le applicazioni spaziali
		Centro interdipartimentale Nanoscienze nanotecnologie e strumentazione
		Sistema bibliotecario di Ateneo
		Centro di servizi interdipartimentale - Stazione per la tecnologia animale

Tabella 4 - Le unità di analisi della performance di struttura

6.5.2 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa

Le tipologie di obiettivi che vengono assegnati alle strutture sono:

- Obiettivi di struttura assegnati alle Direzioni e derivanti dal piano strategico dell'Ateneo;
- Obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti e derivati dalle sue linee di sviluppo;
- Obiettivi dei Dipartimenti e dei Centri autonomi di spesa derivanti dal piano strategico;

- Obiettivi per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree) derivanti dal piano strategico;
- Eventuali progetti di discontinuità o di innovazione riguardanti un insieme di attività finalizzate a realizzare un programma di miglioramento di significativa rilevanza e di natura non ricorrente nel tempo.

Per quanto riguarda le direzioni dell'amministrazione generale la trasversalità di obiettivi che fanno capo a più direzioni viene in questo sistema riconosciuta assegnando al dirigente di una struttura il coordinamento di un obiettivo e agli altri, eventualmente coinvolti, un peso percentuale che indica il contributo in termini di attività delle altre strutture coinvolte. Data la bassa numerosità delle figure dirigenziali si vuole infatti promuovere comportamenti più collaborativi che competitivi e stimolare il lavoro di squadra imprescindibile quando si devono realizzare obiettivi comuni.

Gli indicatori utilizzati sono indicatori di efficienza e misurano il rapporto tra le risorse utilizzate (umane, finanziarie e infrastrutturali) e i risultati ottenuti, e indicatori di efficacia e misurano la capacità dell'Ateneo di rispondere adeguatamente alle aspettative e necessità degli stakeholder. Gli indicatori di impatto sono definiti nel Piano Strategico.

La verifica dei requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori è operata dal Nucleo di valutazione prima della approvazione definitiva del Piano Integrato delle Performance a inizio ciclo.

6.5.3 Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance

Il recente d.lgs. n. 74/2017 ha rinforzato l'idea che gli utenti (interni ed esterni) potessero partecipare al processo di misurazione e valutazione della performance. Le Università da tempo hanno avviato alcune iniziative di rilevazione delle opinioni degli utenti e/o di Customer satisfaction sui servizi didattici e amministrativi. Tali iniziative sono spesso già monitorate dai Nuclei

di valutazione e quindi si prestano ad essere integrate e ulteriormente sviluppate anche nel ciclo della performance. Inoltre, nelle Università, alcune categorie di stakeholder partecipano direttamente tramite rappresentanti negli organi decisionali dell'Ateneo e nelle commissioni paritetiche. Ad esempio, sia nel Consiglio di Amministrazione sia nel Nucleo di valutazione è presente una rappresentanza degli studenti.

Gli stakeholder di "Tor Vergata" sono coloro che interagiscono direttamente con la sua organizzazione o sono comunque indirettamente correlati alle sue attività e decisioni, in qualità di portatori di interesse. Essi possono influenzare o possono essere influenzati dalle attività poste in essere dall'Università. Per questo l'Ateneo, una volta mappati i propri stakeholder, ha sviluppato nel tempo opportuni canali di comunicazione, ascolto e coinvolgimento sulle specifiche di ciascuno stakeholder, assicurandone la continuità. Ciò rappresenta un vantaggio per l'Università, in quanto può sviluppare le proprie strategie compatibilmente con i bisogni e le priorità dei propri stakeholder al fine di raggiungere l'obiettivo comune dello sviluppo in un'ottica di sostenibilità. Gli stakeholder sono stati individuati sulla base dei seguenti criteri:

- Destinatari, presenti e futuri, dell'offerta formativa dell'Ateneo;
- Personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e bibliotecario d'Ateneo, incluso il personale part-time;
- Fornitori e potenziali fornitori, in quanto partner in collaborazione con i quali deve essere garantito il rispetto di tutta la normativa applicabile in tema di approvvigionamenti;
- Gli altri Atenei, italiani e internazionali, con i quali si sviluppano azioni di networking e - attraverso partnership - si pianificano e gestiscono progetti nazionali e internazionali;

- Soggetti con i quali l’Ateneo si interfaccia nelle proprie attività di terza missione: i cittadini, le imprese, le associazioni, gli studenti delle scuole superiori e le loro famiglie;
- Soggetti che contribuiscono al reperimento delle risorse necessarie all’Ateneo per espletare le proprie finalità istituzionali: il MIUR, gli altri organi centrali dello Stato, l’Unione Europea;
- Stakeholder ambientale in senso lato.

Le principali modalità di coinvolgimento utilizzate dall’Università di «Tor Vergata» nei confronti delle diverse categorie di stakeholder sono indicate nella tabella seguente³:

	Rappresentanti degli organi accademici	Coinvolti in eventi, incontri, manifestazioni	Interpellati attraverso questionari e richieste di feedback
Studenti e dottorandi	◇	◇	◇
Ex-studenti		◇	◇
Famiglie, futuri studenti, scuole superiori		◇	◇
Personale docente e ricercatore	◇	◇	◇
Personale TAB d’Ateneo	◇	◇	◇
Fornitori		◇	
Altre Università, istituzioni, enti nazionali e internazionali	◇	◇	
Cittadini, imprese, associazioni		◇	
MIUR e il Ministero della Salute	◇	◇	
Altre PA, l’Unione Europea	◇	◇	

Tabella 5- Modalità di coinvolgimento degli Stakeholder

Va ricordato inoltre che l’Ateneo si è dotato di un “Advisory Board”, composto da rappresentanti di imprese, scienziati, consulenti di altro profilo, dirigenti e alte personalità del mondo della cultura, e finalizzato a promuovere un confronto costruttivo e un nuovo modello di interazione tra Accademia,

³ Fonte: Rapporto di Sostenibilità 2017, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, p. 31.

impresa e società. Per gli stakeholder principali sono già consolidati alcuni strumenti di rilevazione e di ascolto quali⁴:

- Immatricolandi laurea triennale;
- Immatricolandi laurea magistrale o a ciclo unico;
- Laureandi laurea triennale;
- Laureandi laurea magistrale o a ciclo unico e vecchio ordinamento;
- Rinuncia agli studi;
- Trasferimento;
- Profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati - AlmaLaurea;
- Progetto Good Practice;
- Questionario di sostenibilità destinato agli stakeholder (in fase di attuazione).

Per quanto riguarda gli utenti interni si distingue tra personale docente e ricercatore e personale TAB: il personale TAB ha la possibilità di accedere a un canale di ascolto organizzativo tramite la Divisione Sviluppo Organizzativo. Inoltre, vengono svolte periodicamente indagini di clima organizzativo.

Il personale docente e ricercatore impiegato nelle attività didattiche, oltre ad essere rappresentato in tutti gli organi e le strutture d'Ateneo, compila un questionario di valutazione del supporto tecnico-amministrativo al termine di ogni insegnamento.

Le segnalazioni dirette degli utenti al Nucleo di valutazione sono attualmente raccolte dalla struttura di supporto attraverso un indirizzo di posta elettronica dedicato.

6.6 La valutazione e misurazione della performance individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al ruolo e alla posizione organizzativa ricoperta e viene valutato sia

⁴ Per ciascuno strumento, laddove disponibile, si può accedere a un collegamento ipertestuale per maggiori informazioni.

sulla base del contributo nel raggiungimento di obiettivi della struttura, sia sulla base dei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutare dei ruoli direzionali.

Vengono di seguito descritti gli elementi costitutivi della performance individuale per i seguenti ruoli organizzativi: Direttore Generale; Dirigenti; personale TAB con incarico di responsabilità e senza incarico.

Si precisa che i Direttori di Dipartimento, di Centro autonomo e i coordinatori delle strutture didattiche, pur entrando a far parte del processo valutativo in qualità di valutatori non sono valutati, in quanto appartenenti al ruolo docente-ricercatore e non soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 d.lgs. n. 165/2001.

6.6.1 La valutazione del Direttore Generale

Al Direttore Generale vengono assegnate dal Rettore e deliberate dal Consiglio di Amministrazione le linee di indirizzo derivate dagli indirizzi strategici dell'Ateneo. Annualmente il Direttore Generale rendiconta i risultati ottenuti sulla base dei quali il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione, la inoltra al Rettore che propone l'approvazione definitiva al Consiglio di Amministrazione.

6.6.2 La valutazione dei Dirigenti

La performance individuale dei dirigenti si compone di due dimensioni:

- performance di risultato, misurata attraverso appropriati indicatori collegati al raggiungimento di obiettivi assegnati alla struttura di afferenza e derivanti dalla pianificazione strategica, e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale secondo le linee di indirizzo fissate dal Consiglio di amministrazione;
- performance comportamentale, misurata attraverso indicatori di competenza manageriale e comportamenti organizzativi, affiancati da una valutazione meta comportamentale del Direttore Generale. Quest'ultima

comprende la capacità di differenziazione del giudizio calcolata sulle valutazioni espresse dal dirigente sul personale con incarico di responsabilità nelle strutture sua afferenza.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi di struttura: il dirigente infatti è colui che predispone e coordina le attività e le risorse economiche e umane finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla sua direzione. A inizio ciclo il dirigente negozia gli obiettivi con il Direttore Generale apportando così il suo contributo e quello della sua struttura alla loro definizione.

La performance comportamentale dei dirigenti valuta i comportamenti da loro agiti e le capacità dimostrate rispetto a due aree di competenze:

- “trasversali” a tutte le posizioni dirigenziali, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti ai fini dell’efficace perseguimento degli obiettivi per l’insieme della componente apicale;
- “specifiche” individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

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

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è valutata dal Direttore Generale tenuto conto della differenza tra la valutazione più bassa e quella più alta espresse dal dirigente nei confronti del proprio personale con incarichi di responsabilità (capi divisione e capi ripartizione).

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale.

I pesi delle dimensioni della valutazione dei dirigenti sono le seguenti:

Performance di risultato	Obiettivi di struttura derivati dal piano strategico	51%
	Obiettivi assegnati dal Direttore Generale derivati sue linee di sviluppo	
Performance comportamentale	Comportamenti e competenze manageriali	35%
	Quota meta comportamentale attribuita dal Direttore Generale	
	Capacità di differenziazione del giudizio del personale con incarico di responsabilità	14%

Figura 17 - Dimensione della Performance dei Dirigenti

Informazioni aggiuntive sulla Valutazione delle Performance dei Dirigenti sono esplicate nell'allegato 1 del presente Piano Integrato.

6.6.3 La valutazione del personale TAB

La performance individuale relativa al personale tecnico amministrativo e bibliotecario si compone di due dimensioni:

- Performance di risultato, misurata attraverso il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza;
- Performance comportamentale, misurata attraverso indicatori di comportamento, al fine di valutare il “come” vengono svolte le attività.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi assegnati alla struttura e la capacità di collaborare e supportare la realizzazione di obiettivi comuni: viene qui considerato che ogni componente afferente alla struttura contribuisce per quota parte alle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della stessa e in modo solidale e collaborativo deve attivarsi, direttamente o indirettamente, per contribuire a tutti gli obiettivi della direzione/dipartimento.

La performance comportamentale valuta invece comportamenti osservabili, messi in atto da una persona, e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura. I comportamenti sono definiti come le azioni individuali che aumentano la qualità dell'azione tecnico-amministrativa in

relazione agli obiettivi della struttura di riferimento. All’inizio del ciclo delle performance vengono selezionati i comportamenti attesi che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell’anno di riferimento. La selezione verrà opera all’interno di un catalogo di indicatori di comportamento (in allegato 3). La definizione dei criteri per l’attribuzione dei pesi sarà tema di confronto con le organizzazioni sindacali e sarà portata all’approvazione del Nucleo di valutazione in fase di aggiornamento del Sistema.

Il range all’interno del quale verrà definito il peso delle dimensioni della performance individuale è descritto nella tabella seguente:

PESI DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE					
	Personale TAB con incarico di responsabilità		Personale TAB Senza incarico di responsabilità		
	EP	D	EP	D, C, B	CEL
Risultato: grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura	75%	75%	75%	75%	100%
Comportamenti: punteggio della valutazione finale	25%	25%	25%	25%	

Tabella 5 - Range di definizione del peso delle dimensioni della performance individuale

Il personale con incarico di responsabilità di divisione è valutato dal dirigente; il personale con incarico di responsabilità di ripartizione è valutato dal dirigente previa proposta di valutazione del capo divisione. Le responsabilità assegnate nei dipartimenti e nelle strutture autonome sono valutate dal direttore del dipartimento o del centro.

Il personale TAB è valutato dal dirigente (per le strutture dell’Amministrazione Generale), dal direttore (per i Dipartimenti e i Centri autonomi) e dal coordinatore per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree). La valutazione può essere preceduta dalla proposta di valutazione dei valutatori intermedi, che di norma sono individuati nei capi divisione e nei capi ripartizione per le strutture dell’Amministrazione generale

e nel personale con incarico di responsabilità per i dipartimenti e centri autonomi. Per la valutazione dei tecnici scientifici potranno essere individuati dal Direttore di Dipartimento altri valutatori intermedi (es. responsabili di laboratorio) anche appartenenti ai ruoli docenti-ricercatori. I valutatori intermedi supportano il valutatore nell'osservazione dei comportamenti soprattutto laddove quest'ultimo, per ragioni logistiche, dimensionali o di articolazione strutturale, non riesce ad avere sufficiente visibilità o vicinanza al valutato: essi pertanto sono individuati tra coloro che dispongono di una posizione che gli consenta di poter esprimere un giudizio fondato su osservazioni reali e non inferite dei comportamenti del valutato.

La tabella seguente descrive i ruoli di valutato, valutatore intermedio e valutatore per le categorie di personale individuato:

VALUTATI			VALUTATORI INTERMEDI	VALUTATORI
Personale	TAB	(senza incarico)	Capo ripartizione / capo divisione Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi Altri valutatori intermedi individuati (es. resp. di laboratorio)	Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di Centri autonomi Coordinatori strutture didattiche Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Divisione			-	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Ripartizione			Capi Divisione	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)

Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi	-	Direttori di Dipartimento - Presidi di Facoltà o Coordinatori macro-aree - Direttori centri autonomi
Dirigenti	-	Direttore Generale
Direttore Generale	Su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore	Consiglio di Amministrazione

Tabella 6 - Descrizione dei ruoli di valutato, valutatore intermedio e valutatore

Casi particolari:

- Individuazione del soggetto competente per la valutazione: la valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione finale è operata dal responsabile della struttura in cui è incardinato al 31 dicembre, sentito il parere dei precedenti valutatori. Le modalità operative verranno definite nell'ambito delle procedure di mobilità interna. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità, etc.), la valutazione viene operata dal responsabile al momento della valutazione, sentito ove possibile il precedente responsabile.
- Maternità e altre ipotesi di assenza: nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale. La valutazione non viene operata se la presenza nel periodo in servizio nella struttura è inferiore al 40% del totale dei giorni lavorativi.

6.6.4 Le procedure di conciliazione

Vengono qui descritte per ogni categoria di valutato le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione ai sensi dell'art. 7 c. 2-bis del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti

nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione.

Il personale TAB può rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta (parte comportamentale). Il Comitato di Conciliazione⁵ è composto da:

- Il Direttore Generale, in qualità di Presidente;
- Il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni lavorativi dall'invio della comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

I dirigenti possono rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta. Il Comitato di Conciliazione è composto da:

⁵ Nel caso si verificasse la coincidenza tra valutatore di un valutato che ha fatto istanza di conciliazione e il coordinatore del Nucleo di valutazione e/o del Presidente del Comitato Unico di Garanzia, questi ultimi sono sostituiti da altri componenti dei rispettivi organismi.

- un componente designato del Consiglio di Amministrazione, in qualità di Presidente;
- il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al direttore generale, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

6.7 Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha definito in conformità all'art. 4 d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. il ciclo di gestione della performance. Ciascun ciclo prende avvio con una fase di pianificazione, che parte nell'anno solare precedente a quello di riferimento, prosegue con momenti di monitoraggio durante l'anno e termina nell'anno solare successivo con la valutazione e verifica dei risultati raggiunti. Per questo fasi di cicli annuali diversi si sovrappongono temporalmente. I passaggi significativi del ciclo della performance sono illustrati nella fig. 18.



Figura 18 - I passaggi significativi del ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance si suddivide in tre macro-fasi:

1. La programmazione, consiste in un percorso di definizione condivisa, strettamente collegata con la pianificazione strategica d'Ateneo, degli obiettivi che costituiranno l'oggetto della prestazione per l'anno successivo e termina formalmente con l'adozione del Piano Integrato delle Performance al 31 gennaio di ogni anno;
2. Il monitoraggio in corso d'opera nel quale la realizzazione degli obiettivi è accompagnata da momenti di verifica e di misurazione funzionali a supportarne il raggiungimento e a fornire informazioni per la costruzione del ciclo successivo;

3. La consuntivazione, che consiste nella valutazione finale e nella rendicontazione del lavoro svolto e termina entro il 30 giugno di ogni anno con la pubblicazione Relazione sulla performance validata dal Nucleo di valutazione.

6.7.1 Fase 1 – La programmazione

La fase di programmazione consiste in un percorso di costruzione degli obiettivi della performance derivati dalla pianificazione strategica d'Ateneo: essa inizia con una prima individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance. L'obiettivo di questa fase è comunicare ai dirigenti e ai direttori delle strutture la strategia che si sta delineando e che costituisce il perimetro entro il quale la performance deve trovare una sua declinazione operativa; inoltre, permette di raccogliere e condividere con i rappresentanti delle strutture contributi utili alla costruzione di obiettivi e indicatori pertinenti al contesto. Il percorso prevede una fase di negoziazione tra Direttore Generale e dirigenti, negoziazione che ha la funzione di perfezionare ulteriormente indicatori e target e discutere sulle risorse assegnate. In questa fase vengono anche concordati i comportamenti rilevanti e significativi per la realizzazione degli obiettivi, comportamenti che costituiranno l'oggetto della parte comportamentale della valutazione individuale.

Il piano delle performance è approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31.01 di ogni anno. La fase di pianificazione si conclude con la comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale.

6.7.2 Fase 2 – La realizzazione e il monitoraggio

Questa fase consiste nella presa in carico degli obiettivi da parte dei rappresentanti delle strutture e nel loro attivarsi per la realizzazione degli stessi. Per supportare le strutture in questa fase è previsto un monitoraggio intermedio tra giugno e luglio nel quale viene misurato l'andamento degli obiettivi ed eventualmente avviato il processo di revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti irrealizzabili o obsoleti. L'esito del monitoraggio è comunicato al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione nel frattempo elabora la relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione del ciclo precedente. L'Amministrazione, tenuto conto delle osservazioni formulate, si attiva per aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione che sarà approvato per l'anno successivo, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione.

Inoltre, è prevista la valutazione intermedia dei comportamenti (selezionati come rilevanti a inizio ciclo) e l'eventuale piano di recovery per coloro che necessitano del supporto aggiuntivo per migliorare la loro performance. In questa fase valutato e valutatore possono richiedere un colloquio di approfondimento sulla valutazione e sulle azioni di miglioramento: il colloquio, se si svolge, deve essere verbalizzato e sottoscritto da entrambi su apposite schede fornite dagli uffici.

In questa fase i coordinatori del processo sono la divisione Programmazione e Controllo e la divisione Sviluppo Organizzativo che rispettivamente per la parte di obiettivi e comportamenti si occupano di presidiare i passaggi operativi della raccolta dati e del monitoraggio.

Procedura di revisione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dall'art. 6 c. 1 d.lgs. n. 150 s.m.i. in fase di monitoraggio l'Ateneo ha previsto una procedura di revisione degli obiettivi che durante il monitoraggio risultassero obsoleti o parzialmente inadeguati (ad esempio con target diventi irraggiungibili). La procedura inizia con la richiesta motivata da parte del responsabile della struttura (dirigente o

direttore) di modulazione, cambio obiettivo o sterilizzazione, richiesta da presentare in accordo con il Direttore Generale al Nucleo di valutazione, che prenderà in esame la domanda e a sua volta formulerà un parere. L'eventuale accettazione della modifica sarà approvata dal Consiglio di Amministrazione e il Piano delle Performance sarà adeguatamente aggiornato. Seguirà la comunicazione alle strutture interessate da parte della Divisione Programmazione e Controllo entro il 30 settembre.



Procedura di recovery

Poiché è interesse dell'Ateneo che le persone siano in grado di ottenere performance eccellenti e quindi di adottare comportamenti che contribuiscano fattivamente al raggiungimento di obiettivi, è prevista una particolare procedura di recovery per supportare coloro che in fase di valutazione intermedia evidenziano la necessità di un supporto specifico e personalizzato per il miglioramento. L'attivazione della procedura non è automatica, può essere richiesta da valutato e valutatore ma deve essere concordata da entrambi e dalla Divisione Sviluppo Organizzativo. Per attivare la procedura di recovery è obbligatorio che valutato e valutatore svolgano il colloquio di valutazione (che diversamente resta facoltativo). La Divisione Sviluppo Organizzativo può in casi particolari (ad esempio per progetti collettivi di ampliamento delle competenze) avviare la procedura d'ufficio: in tal caso il colloquio non è obbligatorio.

La procedura consiste con la presa in carico da parte della Divisione Sviluppo Organizzativo della persona che dunque viene sentita per pianificare le azioni di miglioramento. La Divisione può raccogliere informazioni utili a contestualizzare il piano anche consultando il valutatore e l'eventuale

valutatore intermedio. Il piano concordato con la Divisione Sviluppo Organizzativo e il valutato, viene comunicato al valutatore. Prima della valutazione finale la Divisione Sviluppo Organizzativo restituisce al valutatore un feedback sul percorso seguito dal valutato. Il valutatore provvederà nei tempi previsti a eseguire la valutazione finale, considerando anche l'impegno profuso del valutato nel percorso di affiancamento ricevuto.



6.7.3 Fase 3 – Consuntivazione e valutazione finale

La fase di consuntivazione consiste nella misurazione e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti e nell'utilizzo dei dati di performance ai fini della rendicontazione, della trasparenza e dei sistemi premianti.

In questa fase si distingue tra misurazione, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e valutazione che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.

La misurazione prende avvio a partire dall'inizio dell'anno successivo e necessariamente è collegata ai dati economico finanziari. La Divisione Programmazione e Controllo avvia la raccolta delle evidenze di raggiungimento a seconda del tipo di obiettivo nei diversi data base o presso le strutture stesse e predispone attraverso apposite schede un documento di monitoraggio finale sul quale ai diversi livelli (Consiglio di Amministrazione, Rettore, Direttore Generale) potranno esprimere le valutazioni finali.

Parallelamente alla misurazione e valutazione dei risultati, prende avvio a cura della Divisione Sviluppo Organizzativo la valutazione individuale dei comportamenti: dopo aver sentito i valutatori intermedi, il valutatore esprime il giudizio finale che tiene conto degli scostamenti rispetto al monitoraggio

intermedio. La valutazione viene comunicata ai valutati i quali possono richiedere un colloquio di feedback con il valutatore e in caso di contestazione fare richiesta di conciliazione secondo le procedure previste.

Concluse le fasi di misurazione e valutazione finale verrà redatta la Relazione sulla Performance e approvata in Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo entro il 30 giugno.

6.7.4 Tabella riepilogativa delle fasi del ciclo della performance

FASE DI PIANIFICAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
P1	Dalla pianificazione strategica alla performance	Individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance	CdA - Rettore Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Linee strategiche (da pianificazione strategica)	giugno - settembre
P2	Negoziare obiettivi e progetti	Il Direttore Generale incontra i dirigenti e i direttori e si confronta su obiettivi, risorse, piani di attività.	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Bozza piano integrato delle performance	novembre-dicembre
	Individuazione comportamenti attesi per la valutazione individuale	Dal catalogo di comportamenti vengono selezionati gli N comportamenti indicatori che supportano la realizzazione degli obiettivi e sui quali verrà operata la valutazione comportamentale	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo		
P3	Verifica indicatori e target da parte del NdV	Il NdV verifica i requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli	NdV Supporto Divisione	Piano Integrato delle performance	gennaio

		indicatori prima dell'approvazione definitiva del piano	Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione		
P4	Approvazione Piano integrato delle Performance	Il CdA approva il piano integrato delle performance	CdA	Piano Integrato delle performance	entro il 31.01
P5	Comunicazione dei contenuti del piano integrato a tutti i livelli organizzativi	Comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura - elenco comportamenti	febbraio

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
R1	Presa in carico e realizzazione degli obiettivi	Una volta comunicati sugli obiettivi e i comportamenti richiesti le persone lavorano per realizzarli	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura	febbraio-dicembre
R2	Relazione del NDV sul funzionamento del sistema	Relazione del NdV sul funzionamento del sistema (anno precedente)	NdV Supporto Divisione e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione	Relazione sul funzionamento del Sistema	aprile
R3_A	Avvio procedure di monitoraggio obiettivi	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento, elaborazione e comunicazione dei risultati ai diversi livelli	Tutto l'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Schede obiettivi per struttura	giugno-luglio
R3_B	Procedura di rivisitazione obiettivi (eventuale)	Richiesta motivata di cambio obiettivo/target Verifica del NdV Approvazione Cda Comunicazione strutture interessate			luglio-settembre

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
R4	Avvio procedure di monitoraggio comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	giugno- luglio
		Monitoraggio/valutazione comportamenti	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di recovery	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	
FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
V1	Avvio procedure di valutazione finale risultati	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento - misurazione risultati	Tutte le strutture Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	gennaio- aprile
		Valutazione finale (contestualizzazione dei risultati misurati)	CdA, Rettore, DG	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	
V2_A	Avvio procedure di valutazione	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati	Scheda comportamenti valutazione finale	gennaio- marzo

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
	finale comportamenti		Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo		
		Valutazione finale	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di conciliazione	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	
V2_B	Procedura conciliazione	(Personale TAB e dirigenti) Istanza al comitato di conciliazione Esame ed eventuali audizioni del comitato Parere al valutatore Riesame del valutatore Valutazione finale	Comitati di conciliazione / valutatori e valutati eventualmente coinvolti	Modulo istanza di conciliazione - parere del Comitato	entro marzo
V3	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Divisione Programmazione e Controllo	Bozza relazione sulla performance	giugno
V4	Approvazione Relazione sulla performance	Approvazione Relazione sulla performance	CdA	Relazione sulla performance	giugno
V5	Validazione della Relazione	Validazione della Relazione sulla performance e pubblicazione	NdV Supporto Divisione	Documento di validazione	entro il 30.06



FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
	sulla performance		Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione		

Allegato 1 - obiettivi dirigenziali e target

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofil a	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor man c e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiame nte superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
						NOTE: L'approvazione da parte del Dg avverrà al max 15 giorni utili dal ricevimento dei Piani/proposte; lo slittamento di ulteriori giorni non sarà imputabile al raggiungimento dell'obiettivo.				
o b. 1	Dir ezi on e l	Increme nto studenti	Ob. opera tivo D.1.01	1) In collaborazione con il Delegato del Rettore all'Orientamento e al Tutorato, potenziare l'orientamento formativo di Ateneo attraverso la realizzazione di un catalogo informatizzato dei progetti PCTO (Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento) che permetta: alle scuole la consultazione dei progetti "attivi" di Ateneo e la prenotazione del progetto di interesse con il relativo scambio di documentazione, all'ufficio amministrativo di avere un database dei progetti e un censimento delle scuole e ai docenti di Ateneo di caricare i propri progetti. 2) In collaborazione con il Delegato del Rettore all'Orientamento e al Tutorato, potenziare l'orientamento informativo di Ateneo integrando nel programma degli Open Day Virtuali due azioni finalizzate alla massimizzazione della partecipazione degli studenti con due azioni: a) analisi personalizzata su richiesta dello studente che necessiti di un supporto relativo alle proprie attitudini per operare una scelta consapevole, b) simulazione del test d'ingresso con invio allo studente partecipante del relativo punteggio sulla base dei contenuti forniti dalle Macroaree/Facoltà che aderiscono al progetto		1) Entro dicembre 2021 2) Entro settembre 2021	1) Entro settembre 2021 2) Entro luglio 2021	1) Entro luglio 2021 2) Entro giugno 2021	1) Entro giugno 2021 2) Entro maggio 2021	1) Entro maggio 2021 2) Entro aprile 2021
o b. 2	Dir ezi on e l	Supporto al miglioramento dei servizi della didattica	Ob. opera tivo D.1.02	1) Individuazione, in collaborazione con il Prorettore alla Didattica, dei Corsi di Studio che presentano difficoltà coinvolgendo la Divisione l'Offerta Formativa, i Manager Didattici, il Presidio di Qualità ed il Nucleo di Valutazione. Incontri con i Coordinatori dei Corsi di Studio individuati per organizzare e programmare iniziative di supporto. Ricognizione delle attività di tutorato svolte nell'ultimo biennio. 2) Predisposizione di un questionario di gradimento per la didattica online con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica.		1) Entro ottobre 2021 2) Entro settembre 2021	1) Entro settembre 2021 2) Entro luglio 2021	1) Entro luglio 2021 2) Entro giugno 2021	1) Entro giugno 2021 2) Entro maggio 2021	1) Entro maggio 2021 2) Entro aprile 2021

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor mance 2020 obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiament e superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
o b. 3	Dir ezi on e l	Anticorr uzione	Ob. Strate gico O.3	1) Regolamento del whistleblowing; 2) Corso sul whistleblowing; 3) Codice Etico; 4) Corsi per il personale sul Regolamento per l'accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato.		1)Entro luglio 2021 2) Entro ottobre 2021 3) Entro novem bre 2021 3) Predisposi zione teso entro giugno 2020 e successivo iter approvazio ne (pareri CUG- NDV- Consultazio ne pubblica, CdA e SA) 4) Entro giugno 2021 4) Entro luglio 2021	1)Entro giugno 2021 2) Entro ottobre 2021 3) Predisposi zione teso entro giugno 2020 e successivo iter approvazio ne (pareri CUG- NDV- Consultazio ne pubblica, CdA e SA) 4) Entro giugno 2021 4) Entro luglio 2021	1)Entro maggio 2021 2) Entro settemb re 2021 3) Predisposi zione teso entro giugno 2020 e successivo iter approvazio ne (pareri CUG- NDV- Consultazio ne pubblica, CdA e SA) 4) Entro luglio 2021 4) Entro maggio 2021	1)Entro aprile 2021 2)Entro luglio 2021 3)Predisposi zione teso entro aprile 2020 e successivo iter approvazio ne(parer i CUG- NDV- Consultazi one pubblica, CdA e SA) 4)Entro marzo 2021	1)Entro marzo 2021 2)Entro giugno 2021 3)Predisposi zione teso entro marzo202 0 e successiv o iter approvazi one(parer i CUG- NDV- Consultazi one pubblica, CdA e SA) 4)Entro marzo 2021
o b. 4	Dir ezi on e l	Mappat ura dei processi /individu are ulteriori processi critici con l'obietti vo di migliora re servizi offerti e tempi di esecuzio ne	Ob. DG	1) Dematerializzazione del processo di immatricolazione con introduzione di un riconoscimento a distanza eliminando la necessità di verifica in presenza dello studente (finalizzato alla convergenza delle segreterie studenti) con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica; 2) Dematerializzazione domanda di laurea: dall'assegnazione tesi al verbale elettronico della seduta di laurea (finalizzato alla convergenza delle segreterie studenti) con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica; 3) Mappatura del processo relativo ai progetti PCTO (Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento) con il coinvolgimento del Delegato del Rettore all'Orientamento e al Tutorato; 4) Diploma supplement: organizzare l'emissione del diploma supplement per i master e come rilevato dai CEV introdurre un sistema per emettere il diploma supplement in self service con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica; 5)Mappatura del processo "Bandi e avvisi per immatricolazioni" finalizzato a migliorare il coordinamento degli attori, l'uniformità e la tempestività delle pubblicazioni.	Dir V	1)Entro ottobre 2021 2)Entro ottobre 2021 3)Entro giugno 2021 4) Entro dicemb re 2021 5) Entro settembre 2021 Entro ottobre 2021	1)Entro settembre 2021 2)Entro settembre 2021 3)Entro maggio 2021 4) Entro novembre 2021 5) Entro settembre 2021	1)Entro luglio 2021 2)Entro luglio 2021 3)Entro aprile 2021 4) Entro ottobre 2021 5) Entro luglio 2021	1)Entro giugno 2021 2)Entro giugno 2021 3)Entro marzo 2021 4) Entro settembr e 2021 5) Entro giugno 2021	1)Entro maggio 2021 2)Entro maggio 2021 3)Entro febbraio 2021 4) Entro agosto 2021 5) Entro maggio 2021

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofil a	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor man e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiame nte superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
o b. 5	Dir ezi on e l	Riorgani zzazione segreteria studenti	Ob. opera tivo S.1.02 / S.1.03	1) Revisione della procedura corsi singoli con personalizzazioni per i corsi di area medica e con emissione automatizzata delle certificazioni (attualmente effettuate a mano); 2) Avvio di almeno 2 procedure da unificare per la realizzazione della segreteria studenti unica (come indicato nell'Obiettivo 4).	Dir V	1)Entro ottobre 2021 2)Entro dicemb re 2021	1)Entro settembre 2021 2)Entro dicembre 2021	1)Entro agosto 2021 2)Entro novemb re 2021	1)Entro luglio 2021 2)Entro ottobre 2021	1)Entro giugno 2021 2)Entro settembre 2021
o b. 6	Dir ezi on e l	Struttur azione di servizi di support o alla revision e regolam entare	Ob. DG	1) Revisione del Regolamento per l'assegnazione e la gestione dei contributi per le iniziative di carattere scientifico-culturale presentate dagli studenti con il coinvolgimento della Commissione preposta ai sensi dell'art.3 del citato regolamento; 2)Revisione del Regolamento per la disciplina delle forme di collaborazione a tempo parziale rese dagli studenti (art. 13 legge 2.12.1991 n. 390; d.p.c.m. 9.4.2001); 3) Revisione del Regolamento sul trasferimento in entrata a medicina odontoiatria e lauree sanitarie; 4) Regolamento per le Associazioni studentesche		1) Entro ottobre 2021, 2)Entro ottobre 2021, 3)Entro novem bre 2021, 3)Entro luglio 2021, 4)Entro settem bre 2021,	1) Entro settembre 2021, 2)Entro ottobre 2021, 3)Entro giugno 2021, 4)Entro luglio 2021,	1) Entro luglio 2021, 2)Entro settemb re 2021, 3)Entro aprile 2021, 4)Entro giugno 2021,	1) Entro giugno 2021, 2)Entro luglio 2021, 3)Entro aprile 2021, 4)Entro maggio 2021,	1) Entro maggio 2021, 2)Entro giugno 2021, 3)Entro marzo 2021, 4)Entro aprile 2021,
o b. 7	Dir ezi on e l	Potenzi are le attività di accoglie nza per studenti internaz ionali	Ob. opera tivo D.3.02	1) Progettazione e realizzazione del progetto "Rubrica online <<Meet our students>>" per tutte le facoltà/macroaree che consiste in due appuntamenti mensili online per far incontrare le matricole nazionali e internazionali con gli studenti già iscritti di Tor Vergata. 2) Progettazione e strutturazione del progetto "Buddy programme" volto a facilitare l'integrazione dei nuovi studenti internazionali di Tor Vergata, attraverso il contatto con un Buddy, uno studente tutor disponibile ad aiutarli e a dare loro informazioni utili sull'Ateneo e sulla città. Per partecipare gli studenti disponibili dovranno compilare un formulario e candidarsi. 3) Attivazione del servizio "WhatsApp for students" applicazione gratuita che permette di offrire assistenza ma anche di inviare notifiche agli studenti. Prevede la possibilità di inserire un profilo dell'attività (in questo caso dell'Ateneo) di presentare i servizi attraverso un catalogo.		1) Entro giugno 2021, 2)Entro settem bre 2021, 3)Entro giugno 2021,	1) Entro maggio 2021, 2)Entro luglio 2021, 3)Entro maggio 2021,	1) Entro aprile 2021, 2)Entro giugno 2021, 3)Entro aprile 2021,	1) Entro marzo 2021, 2)Entro maggio 2021, 3)Entro marzo 2021,	1) Entro febbraio 2021, 2)Entro aprile 2021, 3)Entro febbraio 2021,

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor man e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiament e superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
o b. 8	Dir ezi on e I	Migliora re la qualità della didattic a secondo le indicazi oni fornite dalla CEV	Ob. opera tivo D.2.04 - D.2.02	1) Riunioni trimestrali con il Prorettore alla didattica e gli uffici competenti coinvolti per l'esame delle criticità emerse dalla CEV; 2) Formazione studenti all'interno delle Commissioni paritetiche attraverso la simulazione di valutazioni e individuazione di ulteriori iniziative con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica; 3) Incontri con i coordinatori dei corsi di studio, con il Prorettore alla didattica e i Manager Didattici per l'individuazione delle criticità della scheda monitoraggio, anche ai fini della formazione in merito. I Punti 1),2) e 3) saranno svolti in collaborazione con il Presidio Qualità di Ateneo.	DIR V	1) 2)3)Val utazion e del DG sua base del lavoro present ato	1) 2)3)Valutazi one del DG sua base del lavoro presentato	1) 2)3)Valu tazione del DG sua base del lavoro present ato	1) 2)3)Valu tazione del DG sua base del lavoro present ato	1) 2)3)Valut azione del DG sua base del lavoro presentat o
o b. 9	Dir ezi on e I	Azioni corretti ve in esito all'audit Erasmus	Ob. opera tivo D.3.02	Analisi delle eccezioni sollevate nell'ambito dell'audit AN Erasmus nonché proposta e attivazione di azioni correttive con il coinvolgimento del Prorettore alla Didattica.		Entro dicemb re 2021	Entro novembre 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembr e 2021	Entro luglio 2021
O b. 1 0	Dir ezi on e II	Struttur azione di servizi di support o alla revision e regolam entare	Ob. DG	Armonizzazione regolamento elettorale e regolamento delle strutture didattiche e di ricerca. Integrazione art.li 14 e 15 regolamento strutture didattiche e di ricerca con riferimento ai centri di ricerca			Deliberato dagli Organi collegiali dicembre20 21.	Delibera to dagli Organi collegial i ottobre2 021.	Delibera to dagli Organi collegial i settembr e 2021.	Deliberat o dagli Organi collegiali giugno 2021.
				Redazione del nuovo regolamento per la videosorveglianza ai sensi della normativa vigente	Dir V		Deliberato dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2021 previo accordo con le OO. SS..	Delibera to dagli Organi collegial i nel mese di settembr e 2021 previo accordo con le OO. SS..	Delibera to dagli Organi collegial i nel mese di luglio 2021 previo accordo con le OO. SS..	Deliberat o dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2021 previo accordo con le OO. SS..
				Integrazione regolamento per le attività negoziali. Regolamento donazioni e concessioni liberali in quanto questa materia è inserita nell'ormai superato regolamento per le attività negoziali			Approvato dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2021.	Approv ato dagli Organi collegial i nel mese di ottobre 2021.	Approv ato dagli Organi collegial i nel mese di settembr e 2021.	Approvat o dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2021.
O b. 1 1	Dir ezi on e II	Centrali zzazione della gestione delle macchin e fotocopi atrici a noleggio	Ob. Strate gico S.1	Centralizzazione della gestione delle macchine fotocopiatrici a noleggio anche mediante adesione a Convenzioni Consip	Dir V		1) Entro ottobre2021 .	2) Entro settembr e 2021.	3) Entro luglio 2021.	4) Entro giugno 2021.

c o d. o b.	dir ezi on e cap o fil a	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor manc e 2020 obietti vi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvolve	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiame nte superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
O b. 1 2	Dir ezi on e II	Servizi gare per l'Ateneo	Ob. Strate gico O.1	Attivazione di una procedura di gara per la centralizzazione dei viaggi e trasferte per lavoro (adesione accordo quadro Consip)			1) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2021.	2) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2021.	3) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2021.	4) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2021.
				Attivazione di una procedura di gara per l'individuazione di un corriere/spedizioniere per l'Ateneo incluse strutture didattiche e di ricerca			1) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2021.	2) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di novembre 2021.	3) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2021.	4) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2021.
				Indizione di una procedura di gara per la fornitura di gas medicali per le esigenze dell'Ateneo			1) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2021.	2) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di novembre 2021.	3) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2021.	4) Approvata dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2021.
O b. 1 3	Dir ezi on e II	Anticorr uzione	Ob. Strate gico O.3	Adozione del protocollo di legalità tra la Prefettura di Roma e l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ai fini della prevenzione dei tentativi di infiltrazione mafiosa e dei fenomeni corruttivi nell'ambito degli appalti affidati dall'Ateneo			1) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di dicembre 2021.	2) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di ottobre 2021.	3) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di settembre 2021.	4) Approvato dagli Organi collegiali nel mese di giugno 2021.
O b. 1 4	Dir ezi on e II	Valorizz azione di processi e/o prodotti innovati vi di ricerca	Ob. Opera tivo TM 1.01	Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia di supporto, analisi ed accompagnamento sul mercato di prodotti e/o processi innovativi finalizzata all'avvio di Spin off/start up innovative.	Prorett ore Trasfer imento Tecnol ogico - CTIF e rete Start cup		Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.
O b. 1 5	Dir ezi on e II	Scouting dei risultati della ricerca	Ob. Opera tivo TM 1.01	Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia volta a far emergere ed identificare risultati di ricerca innovativi brevettabili o no: scouting nei laboratori di ricerca attraverso visite, assistenza e contatti con i ricercatori, utilizzo di survey ai gruppi di ricerca, raccolta dei progetti europei e nazionali presentati, ricerca sui canali di comunicazione di risultati scientifici dell'Università, incontri periodici con Aziende e associazioni di Imprenditori.			Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obiett ivo	Colleg ament o Piano Perfor man e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiament e superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
O b. 1 6	Dir ezi on e II	Laborat ori congiun ti Ateneo- Imprese	Ob. Opera tivo TM 1.01	Definizione, strutturazione e implementazione di metodologie e strumenti a supporto dell'attività per la realizzazione dei laboratori congiunti (DB gruppi di ricerca, DB Aziende, Archivio documentale, Regolamento Laboratori Congiunti); della comunicazione e promozione delle attività (pagine web, eventi, incontri, video	Prorett ore trasfer iment o tecnol ogico - Ufficio Labora tori Congiu nti		Definizione della metodologi a e n. 2 attività* svolte	Prima struttura zione della metodol ogia e n. 4 attività svolte	Struttur azione definitiv a della metodol ogia e n. 6 attività svolte	Implemen tazione della metodolo gia e n. 8 attività svolte
O b. 1 7	Dir ezi on e II	Partecip azione a bandi congiun ti Ateneo- Imprese	Ob. Opera tivo TM 1.01	Sviluppo di attività finalizzate alla: gestione della partecipazione dell'Ateneo in attività e progetti strategici; attività di pianificazione, progettazione e partecipazione con Enti e Imprese per la definizione o partecipazione a bandi su attività connesse al Trasferimento Tecnologico (es. percorsi formativi professionalizzanti, audit dei bandi di finanziamento, promozione e costruzione dei partenariati di progetto, promozione partnership industriali e commerciali. servizi di innovation management)			n.1 attività** svolta	n.2 attività* * svolte	n.3 attività* * svolte	n.4 attività**s volte
O b. 1 8	Dir ezi on e II	Reperim ento fondi per la ricerca da bandi competi tivi internaz ionali	Obiett ivo Opera tivo R.1.06 - R.1.04	Incremento del numero di proposte progettuali finalizzato a favorire un aumento del numero di docenti/ricercatori che partecipano ai bandi competitivi internazionali e incremento in pari percentuale anche delle relative entrate			Migliorame nto del 4% rispetto all'anno 2014	Miglior amento del 6% rispetto all'anno 2014	Miglior amento dell'8% rispetto all'anno 2014	Migliora mento del 10 % rispetto all'anno 2014
				Predisposizione e pubblicazione di un manuale per la gestione dei progetti europei coerente con il manuale di contabilità dell'ateneo utile ai docenti/ricercatori sia nella fase della predisposizione che nella rendicontazione dei progetti;			entro il mese di dicembre 2021.	entro il mese di novemb re 2021.	entro il mese di ottobre 2021.	entro il mese di settembre 2021.

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obiettivo	Collegamento o Piano Perfor man e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiame nte superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
				Organizzazione di eventi programmati in anticipo rispetto alla pubblicazione dei bandi Horizon Europe ed identificazione delle opportunità mirate da proporre ai gruppi di ricerca incentivandoli alla realizzazione del loro potenziale scientifico ed assistendoli durante la fase di stesura della proposta (budget, IPR, etica, GDPR);			1 eventi organizzati.	2 eventi organizzati.	3 eventi organizzati.	4 eventi organizzati.
O b. 1 9	Dir ezi on e II	Piano di comunicazione per incrementare i visiting professors	Ob. DG	Nell'Anno Accademico 2019/2020 solo 6 Visiting Professor sono risultati presenti nella piattaforma per la progettazione didattica d'Ateneo (GOMP). L'obiettivo intende incrementare tale numero anche per dare effettiva evidenza dell'impatto sulla didattica dei fondi assegnati annualmente ai Dipartimenti per incentivare incarichi di insegnamento a Visiting Professor.			Incremento del 5% dei Visiting Professor inseriti nella didattica erogata rispetto all'anno accademico precedente	Incremento del 10% dei Visiting Professor inseriti nella didattica erogata rispetto all'anno accademico precedente	Incremento del 15% dei Visiting Professor inseriti nella didattica erogata rispetto all'anno accademico precedente	Incremento del 20% dei Visiting Professor inseriti nella didattica erogata rispetto all'anno accademico precedente
O b. 2 0	Dir ezi on e III	Riorganizzazione programma di contabilità	Ob. DG	Supporto ai centri di gestione autonoma e strutture delle direzioni dell'amministrazione generale per la riorganizzazione del programma di contabilità a seguito del problema informatico verificatosi il 3 settembre 2020 con l'obiettivo di ricreare un ambiente contabile caratterizzato dai consueti automatismi per la gestione contabile			1) Piano approvato dal Dg entro aprile 2021. 2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro marzo 2021. 2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro febbraio 2021. 2) Valutazione del Dg.	1) Piano approvato dal Dg entro gennaio 2021. 2) Valutazione del Dg.
O b. 2 1	Dir ezi on e III	Bilancio di esercizio 2020	Ob. DG	1) ricalcolo dei valori patrimoniali al 31 12 2020 con il supporto del consulente del ministero 2) redazione del bilancio di esercizio 2020			1) Da approvare entro aprile 2021 2) Da approvare entro giugno 2021	1) Da approvare entro marzo 2021 2) Da approvare entro giugno 2021	1) Da approvare entro febbraio 2021 2) Da approvare entro giugno 2021	1) Da approvare entro gennaio 2021 2) Da approvare entro maggio 2021

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obbiettiv o	Collegament o Piano Perfor manc e 2020 obbiettivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvolve	indicatore				
						non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
o b. 2 2	Dir ezi on e III	Ristrutturazione e metodologia di lavoro divisione 2	Ob. DG	Ristrutturazione della metodologia di lavoro a seguito Covid 19" - modifica dell'organizzazione interna della Divisione 2 privilegiando forme di veicolazione delle informazioni attraverso strumenti informatici anziché cartacei.			1) Presentazione entro giugno 2021 di un documento con l'indicazione dei processi informatizzati e le modalità, unitamente ai tempi di esecuzione dei processi stessi. 2) Valutazione del DG sull'elaborato	1) Presentazione entro aprile 2021 di un documento con l'indicazione dei processi informatizzati e le modalità, unitamente ai tempi di esecuzione dei processi stessi. 2) Valutazione del DG sull'elaborato	1) Presentazione entro marzo 2021 di un documento con l'indicazione dei processi informatizzati e le modalità, unitamente ai tempi di esecuzione dei processi stessi. 2) Valutazione del DG sull'elaborato	1) Presentazione entro marzo 2021 di un documento con l'indicazione dei processi informatizzati e le modalità, unitamente ai tempi di esecuzione dei processi stessi. 2) Valutazione del DG sull'elaborato
o b. 2 3	Dir ezi on e III	Archivio dati divisione 2	Ob. DG	Ricostituzione con rimodulazione del metodo di attuazione dell'archivio dati a seguito del Virus Informatico" al fine di ricreare l'archivio di numerosi documenti andati perduti recuperandoli da altre banche dati, dalla posta elettronica o dai documenti cartacei oltre che ricreare i numerosi format di scambio dati utilizzati con gli altri uffici dell'amministrazione o con l'esterno.	tutte le direzioni		Valutazione a cura del DG su tempi e qualità del lavoro	Valutazione a cura del DG su tempi e qualità del lavoro	Valutazione a cura del DG su tempi e qualità del lavoro	Valutazione a cura del DG su tempi e qualità del lavoro
O b. 2 4	Dir ezi on e III	Definizione e messa in opera della struttura del Bilancio di genere	Ob. Strategico 0.2	Definizione e messa in opera della struttura del Bilancio di genere			Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.	Valutazione del Dg.
o b. 2 5	Dir ezi on e V	Mappatura dei processi	Ob. Strategico S.1	Dematerializzazione prese di servizio			Entro dicembre 2021	Entro novembre 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembre 2021
				Dematerializzazione valutazione docenti			Entro dicembre 2021	Entro novembre 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembre 2021
				Dematerializzazione assenze per malattie docenti e ricercatori			Entro dicembre 2021	Entro novembre 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembre 2021

c o d. o b.	dir ezi on e cap ofila	titolo obiettiv o	Colleg ament o Piano Perfor manc e 2020 obiet tivi P. Perf.	descrizione attività	direzio ni coinvo lte	indicatore				
						non raggiun to	parzialmen te raggiunto: 25%	raggiunt o: 50%	ampiament e superat o: 75%	superato in maniera eccellent e: 100%
				Libro firma su tutte le strutture di ateneo			Entro dicembre 2021	Entro novemb re 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembr e 2021
o b. 2 6	Dir ezi on e V	Revision e regolam entare	Ob. Strate gico S.1	Regolamenti ricercatori			Entro dicembre 2021	Entro novemb re 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembr e 2021
				Regolamenti valutazione			Entro dicembre 2021	Entro novemb re 2021	Entro ottobre 2021	Entro settembr e 2021
				Regolamento servizi it e sicurezza			Entro settembre2 021	Entro luglio 2021	Entro giugno 2021	Entro maggio 2021
O b. 2 7	Dir ezi on e V	Controll o di gestione e Qualità	Obiett ivo Opera tivo O.1.04	Cruscotto indicatori ANVUR			Entro giugno 2021	Entro maggio 2021	Entro aprile 2021	Entro marzo 2021
				Processo verifica, controllo e qualità dei dati			entro novembre 2021	entro ottobre 2021	entro settemb re 2021	entro luglio 2021
O b. 2 8	Dir ezi on e V	Pubblica zione nuovo sito web	Obiett ivo DG	Pubblicazione nuovo sito web			Entro giugno 2021	Entro maggio 2021	Entro aprile 2021	Entro marzo 2021
O b. 2 9	Dir ezi on e V	Sicurezza informa tica	Obiett ivo DG	Autenticazione a due fattori e Identity management			Entro giugno 2021	Entro maggio 2021	Entro aprile 2021	Entro marzo 2021
				Consolidamento e ammodernamento infrastruttura di backup			Entro giugno 2021	Entro maggio 2021	Entro aprile 2021	Entro marzo 2021
				Nuove misure di sicurezza perimetrali			Entro novembre 2021	Entro ottobre 2021	Entro settemb re 2021	Entro luglio 2021
O b. 3 0	Dir ezi on e V	Persona le e Svilupp o organizz ativo	Ob. Strate gico O.2	Smart working e POLA			Entro aprile 2021	Entro marzo 2021	Entro febbraio 2021	Entro gennaio 2021

Allegato 2 – Azioni, indicatori e target

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
Ricerca	20	R.1	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	R.1.01	Monitorare il personale inattivo nella ricerca	10	R.1.01.1	Docenti Inattivi	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	264,7
					R.1.02	Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	10	R.1.02.1	Pubblicazioni Internazionali	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	3866,3
					R.1.03	Migliorare la qualità della Ricerca	10	R.1.03.1	Impatto medio citazionale	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	1,6
								R.1.03.2	Pubblicazioni nelle riviste impattate	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	31,4
					R.1.04	Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionali	10	R.1.04.1	Progetti di ricerca internazionali finanziati	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	33,3
					R.1.05	Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	5	R.1.05.1	Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	7850522,9
					R.1.06	Migliorare l'attrattività del dottorato	10	R.1.06.1	Provenienza iscritti al Dottorato	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	145,7

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					R.1.07	Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	10	R.1.07.1	Qualificazione Collegio di Dottorato	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	4,7%
					R.1.08	Migliorare la collaborazione e tra Dottorati e sistema delle Imprese	10	R.1.08.1	borse di dottorato acquisite da Enti esterni con le borse di dottorato destinate a Dottorati innovativi	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	198,0
					R.1.09	Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	10	R.1.09.1	Provenienza docenti neo assunti	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	5,0
		R.2	Internazionalizzare la ricerca	35	R.2.01	Incrementare la mobilità internazionale e dei dottorandi	5	R.2.01.1	Iscritti al dottorato con titolo straniero	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	61,3
					R.2.02	Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	10	R.2.02.1	Provenienza dei vincitori di borse di dottorato	Delegato alla Ricerca	Direzione II	Dipartimenti	39,3
	20	D.1	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	30	D.1.01	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	20	D.1.01.1	Iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	257,0
								D.1.01.2	Numerosità iscritti al I anno	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	46,0%
								D.1.01.3	Provenienza iscritti LM	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	38,8%
								D.1.01.4	Provenienza iscritti L, LMCU	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	19,6%
					D.1.02	Aumentare gli sbocchi occupazionali	10	D.1.02.01	Tasso occupazionale	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	76,0%

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzione o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
		D.2	Favorire i processi di apprendimento	30	D.2.0 1	dell'Offerta Formativa		D.1.0 2.02	Efficacia del Corso di Studi	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	85,7%
						Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa	10	D.2.0 1.1	CFU conseguiti al I anno	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	50,1%
								D.2.0 1.2	Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	95,9%
								D.2.0 1.3	Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	75,1%
								D.2.0 1.4	studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	42,5%
								D.2.0 1.5	Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	5,7%
					D.2.0 2	Curare la qualità della docenza	15	D.2.0 2.1	caratteristiche dei docenti di ruolo per L, LM e LMCU	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	92,9%
								D.2.0 2.2	ore di docenza erogata	Prettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	0,5

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					D.2.03	Curare la regolarità degli studi	20	D.2.03.1	orientamento e tutorato degli studenti	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	231,3
								D.2.03.2	Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	37,4
								D.2.03.3	Regolarità dei laureati LM	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	72,4
								D.2.03.4	Caratteristiche degli studenti che proseguono gli studi nel secondo anno	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	94,1
		D.3	Internazionalizzare la didattica	40	D.3.01	Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	15	D.3.01.1	Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	394,0
								D.3.01.2	Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	64,7
					D.3.02	Aumentare gli scambi internazionali di studenti	10	D.3.02.1	Studenti ERASMUS in entrata	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	473,3
								D.3.02.2	Studenti ERASMUS in uscita	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	705,0
								D.3.02.3	Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero	Prorettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	5,7

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
								D.3.0 2.4	Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)	Prerettore alla Didattica	Direzione I	Dipartimenti	5,1
Terza Missione	15	TM.1	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione	20	TM.1.01	Incrementare programmi di terza missione in stretta collaborazione e con le imprese.	20	TM.1.01.1	Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti	Prerettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	66,3
					TM.1.02	Incrementare azioni per realizzare rapporti strutturati di collaborazione e con le imprese	5	TM.1.02.1	Laboratori congiunti e rapporti con le imprese	Prerettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	Target definito a giugno 2021
					TM.1.03	Definizione, strutturazione e implementazione di metodologie e strumenti a supporto dell'attività di terza missione	5	TM.1.03.1	Metodologie e strumenti a supporto della terza missione	Prerettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	
		TM.2	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	20	TM.2.01	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	20	TM.2.01.1	Brevetti internazionali depositati	Prerettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	14
					TM.2.02	Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia volta a far emergere ed identificare risultati di ricerca innovativi brevettabili	5	TM.2.02.1	Metodologie e strumenti a supporto della brevettazione	Prerettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					TM.2.03	Incrementare il numero di spin off	25	TM.2.03.1	Spin off	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	11
					TM.2.04	Incrementare il numero di start up attivate	20	TM.2.04.1	Start up	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	9
					TM 2.05	Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia di supporto, analisi ed accompagnamento sul mercato di prodotti e/o processi innovativi finalizzata all'avvio di Spin off/start up innovative.	10	TM.2.05.1	Metodologie e strumenti a supporto dello sviluppo di start up e spin off	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	
		TM3	Ottimizzazione e sistematizzazione delle attività "core" della Terza Missione di Ateneo.	60	TM 3.01	Valorizzazione e delle strutture di intermediazione	0	TM.3.01.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività degli Uffici di Trasferimento Tecnologico, Uffici di placement, Incubatori, Consorzi e associazioni per la Terza Missione	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II	Dipartimenti	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					TM 3.02	Valorizzazione e della Gestione del patrimonio e attività culturali	7	TM 3.02.1	Sistematizzazione e diffusione delle Ricerche e scavi archeologici, Poli museali, Immobili e archivi storici, Teatri e impianti sportivi	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		
					TM 3.03	Valorizzazione e delle Attività per la salute pubblica	6	TM.3.03.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Sperimentazione clinica su farmaci e dispositivi medici, Altre attività di ricerca clinica (studi non interventistici, empowerment dei pazienti), Strutture a supporto	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		
					TM 3.04	Valorizzazione e della Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta	6	TM.3.04.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività di formazione continua,	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					TM 3.05	Valorizzazione e delle attività di Public Engagement	6	TM.3.05.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Public Engagement, Monitoraggio delle attività di Public Engagement	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		
					TM 3.06	Valorizzazione e delle attività di Circular Economy e di Sostenibilità	6	TM.3.06.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Circular Economy e Sostenibilità	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		
					TM 3.07	Valorizzazione e delle attività di conto terzi	6	TM.3.07.1	Sistematizzazione e diffusione delle attività di Conto Terzi	Prorettore alla Terza Missione	Direzione II		
Servizi agli utenti	25	S.1	Migliorare i servizi agli utenti	100	S.1.02	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	15	S.1.02.1	Iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili	Direzione I		Commissione dell'Ateneo per l'Inclusione degli Studenti con disabilità e DSA (CARIS)	2,4
					S.1.03	Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	20	S.1.03.1	Sostenibilità del diritto allo studio	Direzione I			66,0
					S.1.04	Aumentare la percentuale di laureati che si reiscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU	20	S.1.04.1	Indice di soddisfazione dei laureati	Direzione I			70,5

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					S.1.05	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	20	S.1.05.1	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio	Direzione I			85,9
					S.1.08	Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	25	S.1.08.1	Stage per studenti dei corsi di laurea	Rettore	Placement Office		1186,0
Organizzazione e ambiente di lavoro	15	O.1	Migliorare l'efficienza delle spese	50	O.1.01	Razionalizzare le Spese di personale	4	O.1.01.1	Indicatore spese di personale IP	direzione generale			73,5%
					O.1.02	Contenere il tasso di indebitamento	4	O.1.02.1	Indicatore spese di indebitamento IDEB	Direzione Generale			9,9%
					O.1.03	Garantire la Sostenibilità Economica finanziaria	4	O.1.03.1	Indicatore di sostenibilità economica finanziaria ISEF	Direzione Generale			1,1%
					O.1.06	Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	5	O.1.06.1	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	Direzione Generale			217,3

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					O.1.08	Aumentare l'Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	5	O.1.08.1	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	Direzione Generale			0,4
					O.1.09	Migliorare la tempestività dei pagamenti	5	O.1.09.1	Tempo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	Direzione Generale			2,5
					O.1.11	Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari	4	O.1.11.1	Numero di fascicoli del fabbricato realizzati	Direzione IV			40,0
			Servizi ai dipendenti e welfare aziendale	25	O.2.1	Rafforzare l'Incidenza delle risorse in lavoro agile	4	O.2.01.1	N. di dipendenti in lavoro agile / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V			0,0

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					O.2.2	Incremento della copertura delle attività formative per il personale	4	O.2.0 2.1	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / N. totale di dipendenti in servizio	Direzione V			0,6
					O.2.3	Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	4	O.2.0 3.1	Ore di formazione erogate / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V			7,9
					O.2.4	Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	4	O.2.0 4.1	N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido / n. di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare	Direzione V			30,9
					O.2.5	Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	4	O.2.0 5.1	N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola / n. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni	Direzione V			34,6

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					O.2.7	Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	4	O.2.0 7.1	Numero personale TAB in mobilità / numero personale TAB	Direzione Generale			0,0
					O.2.8	Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica	4	O.2.0 8.1	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze e linguistiche / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V			0,1
					O.2.9	Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione informatica	4	O.2.0 9.1	N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dei dipendenti in servizio	Direzione V			0,2

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
			Prevenire la corruzione attraverso la promozione e della trasparenza e dell'integrità	25	O.3.0 1	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione e assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	5	O.3.0 1.1	Percentuale di azioni-iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	Direzione Generale			0,9
					O.3.0 2	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1	5	O.3.0 2.1	Indicatore che monitora la percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	Responsabile della trasparenza			1,6

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo Strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Codice Indicatore	Nome Indicatore	Responsabile della Performance dell'indicatore	Direzioni o strutture coinvolte	Altre Strutture Coinvolte	target 2020
					O.3.03	Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	5	O.3.03.1	Avvenuta comunicazione	Personale e Dirigenziale			Comunicazione
					O.3.04	Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	5	O.3.04.1	Avvenuta pubblicazione	Responsabile della trasparenza			Pubblicazione
					O.3.07	Adozione codice etico di comportamento	4	O.3.07.1	Percentuale di realizzazione	Direzione I			100,0%
Obiettivi dirigenziali	5	OD.1	Performance Dirigenziale	100	OD.1.01	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	100	OD.1.01.1	Raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti	Personale e Dirigenziale			262,9

Allegato 3 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB

AREA	COMPORAMENTI
Orientamento al servizio	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere la qualità del servizio offerto dalla sua unità/struttura
	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ateneo in tutte le occasioni di contatto con gli utenti esterni e interni
	Porta a conclusione il compito assegnato e si accerta del buon esito finale
	Programma le proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali
	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti interni ed esterni alla sua unità/struttura
Efficienza della prestazione	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche e fattibili
	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
	Organizza le attività in funzione dei risultati da ottenere collaborando con i colleghi
	Persegue costantemente il buon esito di obiettivi o attività anche in presenza di ostacoli o difficoltà
	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
Collaborazione e gruppo	Condivide le informazioni con i colleghi, mettendole a disposizione in modo costruttivo
	Interagisce positivamente con i colleghi delle altre unità, favorendo soluzioni condivise
	Si pone come punto di riferimento per i colleghi dando l'esempio e condividendo la sua competenza professionale
	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi
Coordinamento ed	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente

efficacia professionale (solo personale con incarico)	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi o negativi
	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora, favorendo la collaborazione
	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
	Delega sistematicamente e riconosce autonomia i propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative
	È flessibile, si adatta facilmente ai cambiamenti e agevola l'adozione di nuovi metodi di lavoro
	Si integra efficacemente nel contesto organizzativo e mette a disposizione la sua professionalità per il miglioramento dei processi
	Mantiene continuamente aggiornate le proprie conoscenze professionali e si attiva per migliorare le proprie competenze
	Propone soluzioni originali e innovative finalizzate alla realizzazione degli obiettivi della struttura e dell'Ateneo

Allegato 4 – Linee di indirizzo del Direttore Generale

Ambito	Linee di sviluppo
Organizzazione e sviluppo per il personale	Analisi di processi e macro processi amministrativi
	Utilizzo di modelli gestionali per l'aumento dell'efficienza di risorse umane e materiali
	Completamento dell'attività di riorganizzazione amministrativa
	Attività di formazione per il personale TAB
	Riequilibrio interno del personale
	Supporto allo sviluppo di ruolo
	Sviluppo dei sistemi di gestione della performance d'Ateneo
	Potenziamento e qualificazione dell'apparato dirigenziale per la gestione delle aree dell'organizzazione che presidiano i processi strategici d'Ateneo
	Organizzazione delle strutture autonome e strutture di supporto
	Miglioramento dell'organizzazione dei servizi di supporto per l'edilizia, manutenzione e gestione contratti
Coinvolgimento del personale nel clima organizzativo	Sviluppo e organizzazione di scuole di specializzazione di area sanitaria
	Organizzazione incontri periodici con il personale
	Sviluppo di attività per la completa realizzazione di una "Amministrazione unica" con riferimento ai rapporti tra amministrazione generale e Dipartimenti
Controllo di gestione	Miglioramento del clima organizzativo
Sviluppo edilizio	Implementazione del sistema di controllo di gestione
	Completamento del campus

Allegato 5 – Budget Strutture d’Ateneo

	DIREZIONE GENERALE E RETTORE			DIREZIONE I			DIREZIONE II		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
A) PROVENTI OPERATIVI									
I. Proventi Propri	-	-	-	668.600	636.380	75.500	5.000	-	-
1) Proventi per la didattica	-	-	-	668.600	635.000	65.000	-	-	-
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	-	-	-	-	1.380	10.500	5.000	-	-
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Contributi	-	-	-	3.875.350	3.106.759	2.437.205	8.534.403	1.726.173	1.341.904
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	-	-	-	1.330.592	1.347.078	1.211.567	6.627.323	6.609.691	-
2) Contributi Regioni e Province autonome	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Contributi U.E. e resto del mondo	-	-	-	-	-	-	30.000	23.826	-
5) Contributi da Università	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6) Contributi da altri (pubblici)	-	-	-	2.300.657	1.515.580	1.089.638	-	-	-
7) Contributi da altri (privati)	-	-	-	244.101	244.101	136.000	1.877.080	1.702.347	1.341.904
III. Proventi per attività assistenziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Proventi per la gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Altri proventi e ricavi diversi	-	65.000	-	-	-	-	-	-	-
1) Altri proventi e ricavi diversi	-	65.000	-	-	-	-	-	-	-
2) Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Variazioni rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI (A)	-	65.000	-	4.543.950	3.743.139	2.512.705	8.539.403	1.726.173	1.341.904



	DIREZIONE GENERALE E RETTORE			DIREZIONE I			DIREZIONE II		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
B) COSTI OPERATIVI									
VIII. Costi del Personale	20.000	270.000	2.100.000	3.130.751	919.004	1.348.702	938.400	815.000	384.400
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	-	-	1.500.000	3.006.551	794.612	1.290.481	891.400	765.000	350.000
a) Docenti e Ricercatori	-	-	1.500.000	1.884.100	21.380	605.443	60.000	15.000	-
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	-	-	-	-	-	-	427.400	400.000	350.000
c) Docenti a contratto	-	-	-	812.110	369.610	469.083	350.000	350.000	-
d) Esperti linguistici	-	-	-	249.041	189.835	61.854	-	-	-
e) Altro personale dedicato alla ricerca e didattica	-	-	-	61.300	213.787	154.101	54.000	-	-
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	20.000	270.000	600.000	124.200	124.392	58.221	47.000	50.000	34.400
IX. Costi della Gestione corrente	1.250.000	1.280.000	964.262	10.609.456	9.344.523	9.552.472	15.760.996	14.765.438	14.194.700
1) Costi per il sostegno agli studenti	50.000	44.792	-	7.708.196	6.528.950	6.669.572	13.158.674	12.604.350	12.400.800
2) Costi per il diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Trasferimento a partner per progetti coordinati	50.000	50.000	-	245.000	303.000	428.000	30.000	-	-
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6) Variazioni rimanenze materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	-	-	-	5.000	5.000	4.000	400	-	-
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	835.000	830.208	644.262	1.743.500	1.653.660	1.558.900	188.400	140.000	79.600
9) Acquisto altri materiali	70.000	110.000	-	32.500	20.000	70.000	157.200	137.000	122.000
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11) Costi per il godimento di beni di terzi	-	-	-	10.000	10.000	10.000	-	-	-
12) Altri costi	245.000	245.000	320.000	865.260	823.913	812.000	2.226.322	1.884.088	1.592.300
X. Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	165.000	-	165.000	-	-	-

	DIREZIONE GENERALE E RETTORE			DIREZIONE I			DIREZIONE II		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	-	-	-	165.000	165.000	165.000	-	-	-
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disp. liquide	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XI. Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XII. Oneri diversi di gestione	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI (B)	1.270.000	1.550.000	3.064.262	13.905.207	10.263.526	11.066.174	16.699.396	15.580.438	14.579.100
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	(1.270.000)	(1.485.000)	(3.064.262)	(9.361.257)	(6.520.387)	(8.553.469)	(8.159.993)	(13.854.265)	(13.237.196)
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Proventi finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Utile e Perdite su cambi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Rivalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Svalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Proventi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO ECONOMICO ATTESO	(1.270.000)	(1.485.000)	(3.064.262)	(9.361.257)	(6.520.387)	(8.553.469)	(8.159.993)	(7.244.574)	(13.237.196)

	DIREZIONE III - AMM (include ISIS@Match)			DIREZIONE IV			DIREZIONE V		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
A) PROVENTI OPERATIVI									
I. Proventi Propri	43.350.400	44.835.202	39.486.848	210.000	210.000	300.000	-	-	-
1) Proventi per la didattica	37.621.400	31.045.309	39.486.848	210.000	210.000	300.000	-	-	-
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	840.000	840.000	-	-	-	-	-	-	-
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	4.889.000	6.340.202	-	-	-	-	-	-	-
II. Contributi	204.373.885	200.112.597	199.811.667	-	-	-	-	-	-
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	185.742.425	181.744.322	178.006.981	-	-	-	-	-	-
2) Contributi Regioni e Province autonome	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Contributi U.E. e resto del mondo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5) Contributi da Università	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6) Contributi da altri (pubblici)	18.139.362	17.829.377	21.452.561	-	-	-	-	-	-
7) Contributi da altri (privati)	492.098	538.898	352.125	-	-	-	-	-	-
III. Proventi per attività assistenziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Proventi per la gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Altri proventi e ricavi diversi	18.000.000	19.180.106	19.164.000	575.457	1.567.007	1.527.302	-	120.000	-
1) Altri proventi e ricavi diversi	18.000.000	19.180.106	19.164.000	575.457	1.567.007	1.527.302	-	120.000	-
2) Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Variazioni rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	65.000	65.000	65.000	-	-	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI (A)	265.789.285	264.192.905	258.527.515	785.457	1.777.007	1.827.302	-	120.000	-
B) COSTI OPERATIVI									

	DIREZIONE III - AMM (include ISIS@Match)			DIREZIONE IV			DIREZIONE V		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
VIII. Costi del Personale	158.415.543	158.527.655	155.787.729	919.854	1.009.777	650.000	360.000	387.000	506.722
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	119.109.759	118.871.819	116.497.033	-	-	-	-	-	-
a) Docenti e Ricercatori	118.675.853	118.257.322	115.848.206	-	-	-	-	-	-
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Docenti a contratto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Esperti linguistici	433.906	614.497	648.827	-	-	-	-	-	-
e) Altro personale dedicato alla ricerca e didattica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	39.305.784	39.655.836	39.290.696	919.854	1.009.777	650.000	360.000	387.000	506.722
IX. Costi della Gestione corrente	28.679.865	27.659.077	21.466.076	21.011.757	22.471.848	20.701.058	4.545.000	3.179.000	4.515.435
1) Costi per il sostegno agli studenti	25.868.000	22.176.000	20.261.000	711.000	750.000	750.000	300.000	300.000	179.300
2) Costi per il diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Trasferimento a partner per progetti coordinati	440.711	642.335	-	-	1.085.800	-	-	-	-
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6) Variazioni rimanenze materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	467.655	217.655	217.655	19.217.918	19.620.415	19.221.864	4.170.000	2.804.000	4.249.709
9) Acquisto altri materiali	-	-	-	745.000	613.000	450.000	50.000	50.000	22.600
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11) Costi per il godimento di beni di terzi	-	-	-	213.339	248.133	229.194	-	-	26.226
12) Altri costi	1.903.499	4.623.087	987.421	124.500	154.500	50.000	25.000	25.000	31.600
X. Ammortamenti e svalutazioni	17.180.000	17.150.000	17.090.000	-	380.000	-	-	635.000	-
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	180.000	150.000	105.000	-	-	-	-	635.000	-

	DIREZIONE III - AMM (include ISIS@Match)			DIREZIONE IV			DIREZIONE V		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	17.000.000	17.000.000	16.985.000	-	380.000	-	-	-	-
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disp. liquide	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XI. Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XII. Oneri diversi di gestione	1.278.200	1.278.511	1.217.200	2.115.850	1.634.100	1.685.100	-	-	-
TOTALE COSTI (B)	205.553.608	204.615.243	195.561.005	24.047.461	25.495.725	23.036.158	4.905.000	4.201.000	5.022.157
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	60.235.677	59.577.662	62.966.510	(23.262.004)	(23.718.718)	(21.208.856)	(4.905.000)	(4.081.000)	(5.022.157)
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	(2.432.636)	(2.758.773)	(2.828.263)	-	-	-	-	-	-
1) Proventi finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Interessi ed altri oneri finanziari	(2.432.636)	(2.758.773)	(2.828.263)	-	-	-	-	-	-
3) Utile e Perdite su cambi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Rivalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Svalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Proventi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(11.499.917)	(10.848.000)	(10.818.767)	-	-	-	-	-	(15.278)
RISULTATO ECONOMICO ATTESO	46.303.124	45.970.889	49.319.480	(23.262.004)	(23.718.718)	(21.208.856)	(4.905.000)	(4.081.000)	(5.037.435)

	ALTRI UFFICI (SPP E LEGALE)			CGA			TOTALE		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
A) PROVENTI OPERATIVI									
I. Proventi Propri	-	-	-	19.566.000	19.578.620	22.651.742	63.800.000	58.650.511	62.514.090
1) Proventi per la didattica	-	-	-	-	-	3.408.152	38.500.000	31.890.309	43.260.000
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	-	-	-	6.155.000	6.158.620	4.309.203	7.000.000	7.000.000	4.319.703
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	-	-	-	13.411.000	13.420.000	14.934.387	18.300.000	19.760.202	14.934.387
II. Contributi	-	-	-	6.933.124	5.348.022	9.245.499	223.716.762	216.903.242	212.836.275
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali	-	-	-	3.213.124	1.628.022	5.175.958	196.913.464	191.329.113	184.394.506
2) Contributi Regioni e Province autonome	-	-	-	-	-	423.376	-	-	423.376
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Contributi U.E. e resto del mondo	-	-	-	1.590.000	1.590.000	1.714.612	1.620.000	1.613.826	1.714.612
5) Contributi da Università	-	-	-	100.000	100.000	221.771	100.000	100.000	221.771
6) Contributi da altri (pubblici)	-	-	-	2.000.000	2.000.000	1.319.740	22.440.019	21.344.957	23.861.939
7) Contributi da altri (privati)	-	-	-	30.000	30.000	390.042	2.643.279	2.515.346	2.220.071
III. Proventi per attività assistenziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Proventi per la gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Altri proventi e ricavi diversi	-	-	-	40.000	40.000	683.925	18.615.457	20.972.113	21.375.227
1) Altri proventi e ricavi diversi	-	-	-	40.000	40.000	683.925	18.615.457	20.972.113	21.375.227
2) Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	ALTRI UFFICI (SPP E LEGALE)			CGA			TOTALE		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
VI. Variazioni rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-	-	-	-	65.000	65.000	65.000
TOTALE PROVENTI (A)	-	-	-	26.539.124	24.966.641	32.581.166	306.197.219	296.590.866	296.790.592
B) COSTI OPERATIVI									
VIII. Costi del Personale	-	-	-	17.263.124	16.567.408	17.437.874	181.047.672	178.495.844	178.215.427
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	-	-	-	16.613.124	15.913.522	16.122.421	139.620.834	136.344.953	135.759.934
a) Docenti e Ricercatori	-	-	-	3.213.124	3.639.513	7.974.838	123.833.077	121.933.215	125.928.487
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	-	-	-	10.000.000	11.284.389	6.184.894	10.427.400	11.684.389	6.534.894
c) Docenti a contratto	-	-	-	200.000	241.620	416.346	1.362.110	961.230	885.429
d) Esperti linguistici	-	-	-	-	-	413	682.947	804.332	711.094
e) Altro personale dedicato alla ricerca e didattica	-	-	-	3.200.000	748.000	1.545.929	3.315.300	961.787	1.700.030
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	-	-	-	650.000	653.886	1.315.453	41.426.838	42.150.891	42.455.492
IX. Costi della Gestione corrente	647.500	647.500	547.500	12.476.000	13.171.856	14.905.178	94.980.574	92.519.242	86.846.681
1) Costi per il sostegno agli studenti	-	-	-	570.702	579.835	1.166.175	48.366.572	42.983.927	41.426.847
2) Costi per il diritto allo studio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Costi per l'attività editoriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Trasferimento a partner per progetti coordinati	-	-	-	5.000.000	6.078.000	3.220.766	5.765.711	8.159.135	3.648.766

	ALTRI UFFICI (SPP E LEGALE)			CGA			TOTALE		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	-	-	-	3.800.000	3.012.012	4.655.202	3.800.000	3.012.012	4.655.202
6) Variazioni rimanenze materiale di consumo per laboratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	6.000	6.000	6.000	-	-	83.500	11.400	11.000	99.500
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	510.000	510.000	390.000	1.100.000	961.438	1.484.522	28.232.473	26.737.376	27.846.512
9) Acquisto altri materiali	130.000	130.000	150.000	600.000	1.149.052	1.757.549	1.784.700	2.209.052	2.572.149
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11) Costi per il godimento di beni di terzi	-	-	-	-	-	64.200	223.339	258.133	329.620
12) Altri costi	1.500	1.500	1.500	1.405.298	1.391.519	2.473.264	6.796.379	9.148.606	6.268.085
X. Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-	-	17.345.000	18.330.000	17.255.000
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	180.000	785.000	105.000
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	17.165.000	17.545.000	17.150.000
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disp. liquide	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XI. Accantonamenti per rischi ed oneri	200.000	2.000.000	1.100.000	-	-	-	200.000	2.000.000	1.100.000
XII. Oneri diversi di gestione	-	-	-	-	-	3.200	3.394.050	2.912.611	2.905.500
TOTALE COSTI (B)	847.500	2.647.500	1.647.500	29.739.124	29.739.264	32.346.251	296.967.297	294.257.697	286.322.608
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	(847.500)	(2.647.500)	(1.647.500)	(3.200.000)	(4.772.622)	234.915	9.229.923	2.333.169	10.467.984
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-	-	-	-	-	-	2.432.636	2.758.773	2.828.263

	ALTRI UFFICI (SPP E LEGALE)			CGA			TOTALE		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
1) Proventi finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	(2.432.636)	(2.758.773)	(2.828.263)
3) Utile e Perdite su cambi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Rivalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Svalutazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1) Proventi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-	-	-	-	-	(358.882)	(11.499.917)	(10.848.000)	(11.192.927)
RISULTATO ECONOMICO ATTESO	(847.500)	(2.647.500)	(1.647.500)	(3.200.000)	(4.772.622)	(123.967)	(4.702.630)	(11.273.604)	(3.553.206)

