

Università degli studi di Roma “Tor Vergata”

Piano della Performance

(2011- 2013)

a cura del

Comitato per il Piano della performance

(nominato con DR n. 130 del 17/01/2011)

Piano elaborato ai sensi Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

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

- 2.1 - Chi siamo
- 2.2 - Cosa facciamo
- 2.3 - Come operiamo

3. IDENTITA'

- 3.1- Mission
- 3.2 -Vision
- 3.3 -Valori di Riferimento
- 3.4 - L'ateneo di "Tor vergata" in cifre

4. ANALISI DEL CONTESTO

- 4.1 - Il Contesto Esterno
 - 4.1.1 - Stakeholder Esterni
 - 4.1.2 - Gli altri atenei che gravitano nel territorio di Roma
- 4.2 - Il Contesto Interno
 - 4.2.1 - Stakeholder interni
 - 4.2.2 - Il personale di ruolo dell'ateneo
 - 4.2.3 - Le risorse economiche
 - 4.2.4 - L'organizzazione dell'ateneo

5. OBIETTIVI STRATEGICI

- 5.1- Il mandato istituzionale e l'albero della performance
- 5.2 - Area strategica della formazione: razionalizzare l'offerta formativa e potenziare l'attività di supporto all'internazionalizzazione
- 5.3 - Area della ricerca: aumento dei progetti di ricerca a livello internazionale, aumento della produzione scientifica dei ricercatori.
- 5.4 - Area strategica dei servizi di supporto alle funzioni istituzionali, sviluppo del campus universitario e governance.

6. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI (indicatori e target)

6.1 - Area strategica: formazione

6.2 - Area strategica : ricerca

6.3- Area strategica servizi di supporto alle funzioni istituzionali

6.4 - Il Collegamento tra Mandato Istituzionale, Aree Strategiche, Obiettivi Strategici ed Obiettivi Operativi

6.5 - Obiettivi assegnati al personale dirigente

6.5.1 - Il modello di assegnazione dei punteggi per il raggiungimento degli obiettivi

7 . IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1 -Il ciclo della performance

7.2 - Il CAF e l'organizzazione dell' Ateneo secondo le nuove normative

7.3 - Fasi, soggetti e tempi del processo del Piano

7.4 – Il Collegamento con il bilancio

7.4 - Coerenza con la programmazione economico finanziaria di bilancio

7.5 - La situazione attuale e le Azioni per il miglioramento del ciclo della performance

ALLEGATO A – Aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi , indicatori e target da assegnare/assegnati ai dirigenti

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Con delibera n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ha approvato la “**Struttura e modalità di redazione del Piano della performance**” (articolo 10, comma 1, lettera a, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”, contenente le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico, detto Piano della performance.

Il presente documento riporta il Piano della performance 2011-2013 per l'Università degli studi di Roma “Tor Vergata”.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, compatibilmente con le risorse assegnate, sono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i target di performance su cui si realizzeranno in seguito le relative fasi di misurazione, di valutazione e di rendicontazione.

Il ciclo di gestione della performance assume la struttura PDCA, ossia di:

- PLAN: pianificazione del miglioramento (tale pianificazione rientra in modo integrato in quella più generale);
- DO: esecuzione integrata del piano operativo e del piano di miglioramento;
- CHECK: controllo attraverso autovalutazione, come “check-up” annuale dell'organizzazione, mirato al miglioramento;
- ACT: azioni immediate conseguenti alla fase di “check”.

L'arco temporale di riferimento per il presente piano è, come si è detto, il triennio 2011-2013. Tale periodo risulta caratterizzato da un contesto finanziario problematico a causa delle riduzioni del FFO e da profonde trasformazioni introdotte dalla legge 240 del 2010 sulla didattica, sul reclutamento e sulla governance.

Per tali ragioni, l'Ateneo, nel periodo suddetto, sarà impegnato su numerosi fronti: quello finanziario, quello organizzativo e quello produttivo. Nello stesso tempo sarà favorito il processo di “autovalutazione” al fine di rafforzare la cultura della performance legata all'efficienza e all'efficacia delle attività istituzionali, nonché al miglioramento degli aspetti organizzativi più in generale.

Nell'ambito delle attività da realizzare per raggiungere gli obiettivi della propria Mission, l'Ateneo di “Tor vergata” ha partecipato al laboratorio CAF-CRUI al fine di: i) accertare il proprio “stato di salute” organizzativo ; ii) individuare i punti di forza e le aree che presentano margini di miglioramento; iii) definire i relativi piani di miglioramento.

Il modello CAF-CRUI si basa su un circuito ancorato a tre passaggi: Inizializzazione, Processo di autovalutazione Piano di miglioramento. I tre passaggi suddetti sono inseriti nel processo PDCA.

L'attuazione del modello CAF-CRUI nell'Ateneo di Tor Vergata ha comportato, in un primo momento, la stesura di un questionario e la sua somministrazione ai soli dirigenti al fine di analizzare i seguenti aspetti: Leadership, Politiche e strategie, Personale, Partnership e risorse, Processi. Il questionario è stato somministrato, in prima applicazione, ai soli dirigenti, per valutarne la comprensibilità del linguaggio e per sviluppare una certa condivisione del momento di autovalutazione quale aspetto utile per la programmazione. Il questionario, secondo il modello CAF-CRUI, sarà in seguito esteso a tutti i livelli amministrativi dell'Ateneo sia centrali sia

periferici. L'idea è quella di estendere il ciclo completo della PDCA, a tutta la parte amministrativa dell'Ateneo, al termine della fase di sperimentazione, dopo l'approvazione del nuovo statuto che definirà la nuova struttura di "governance". Questo primo processo parziale di autovalutazione ha consentito di: a) conoscere i punti di forza e di debolezza dell'attività amministrativa delle strutture centrali; b) individuare gli interventi di riorganizzazione dell'attività istituzionale secondo criteri di efficacia ed efficienza.

In particolare, i risultati del questionario somministrato ai dirigenti evidenziano i seguenti punti di forza: *leadership personale ma informale, potenziale clima di lavoro forte e coeso all'interno delle divisioni, consapevolezza dell'importanza della professionalizzazione, forti relazioni personali dirigenti-collaboratori, imprenditorialità potenziale diffusa, forte conoscenza della "macchina organizzativa"* e i seguenti punti di debolezza: *scarsa trasferibilità delle pratiche e della conoscenza organizzativa, modalità informali di apprendimento organizzativo, meccanismi operativi destrutturati e non sistemici, rischio di non equità organizzativa, scarsa integrazione inter-divisionale, conoscenza tacita della macchina organizzativa e assenza di una reale vision organizzativa, consapevolezza delle necessità di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder a cui non corrisponde uno sforzo efficace per realizzarlo, assenza di prassi di pianificazione pur in una situazione di carenza di risorse.*

Il piano della performance nel primo anno di sperimentazione sarà dunque rivolto prevalentemente all'area del supporto – amministrativo – gestionale e le principali azioni saranno tese: *al miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca e alla didattica e dei processi per l'utilizzo razionale delle risorse e alla semplificazione ed attuazione dei processi amministrativi.*

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

2.1 - Chi siamo

L'Università di "Tor Vergata" è un ente pubblico che opera nell'ambito della formazione superiore e della ricerca sia nazionale sia che internazionale. L'università promuove e svolge le proprie attività al fine di soddisfare la domanda di un insieme eterogeneo di soggetti interessati a vario titolo alla produzione e alla diffusione di nuova conoscenza, in un contesto di evidente globalizzazione, anche attraverso collaborazioni con istituzioni e aziende pubbliche e private nel panorama nazionale e internazionale.

L'Università di "Tor Vergata" si compone di diverse strutture: i) Strutture didattiche, di Ricerca e di servizio alla gestione delle attività didattiche e di ricerca, ii) Strutture centrali tecniche e amministrative preposte a fornire adeguati servizi di supporto di tipo gestionale-tecnico-amministrativo a quelle periferiche.

2.2 - Cosa facciamo

Le attività che connotano l'Ateneo sono riferite alla didattica (corsi di studio di primo e secondo livello, dottorati di ricerca, master universitari) e alla ricerca pura e applicata con collaborazioni con altre università e istituzioni pubbliche e private nazionali ed internazionali. La presenza del Policlinico universitario allarga il campo delle attività anche all'assistenza clinica.

2.3 - Come operiamo

L'attività didattica è svolta al momento da sei Facoltà che rivestono anche il ruolo di centri di spesa per assicurare i necessari supporti finanziari e gestionali.

L'attività di ricerca è svolta nei Dipartimenti, nei Centri di ricerca e nell'ambito di Consorzi Universitari.

Per lo svolgimento dell'attività didattica e di ricerca sia nazionale sia internazionale l'Ateneo si avvale anche di numerose forme di collaborazione con istituzioni e organizzazioni

rappresentative del mondo del lavoro e con enti pubblici e privati che sostengono, attraverso finanziamenti, sia l'attività didattica che di ricerca.

In particolare, per quanto riguarda la didattica, è fondamentale la consultazione di organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni con riferimento agli sbocchi occupazionali. Sul fronte del placement è, inoltre, implementato un sistema che favorisce i tirocini curriculari post laurea, al fine di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro. La stipula di convenzioni con imprese e altre istituzioni e la valorizzazione in genere dei risultati di ricerca, consente il trasferimento tecnologico attraverso le varie forme che lo caratterizzano (contratti di ricerca, licensing, spin-off, ecc.).

3. IDENTITA'

3.1 -Mission

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si propone come istituzione didattica e di ricerca che fonde insieme: persone, culture e idee diverse, nazionali e internazionali, con l'intento di trasformare le organizzazioni, le comunità e il territorio con la propria attività didattica e di ricerca. Attraverso l'insegnamento, sviluppa leader responsabili che creano valore nei contesti in cui svolgono il proprio lavoro. Attraverso la ricerca, apre le frontiere del pensiero scientifico e favorisce lo sviluppo e la diffusione della conoscenza.

3.2 - Vision

Il rigore e la rilevanza della didattica e della ricerca guidano l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" ad essere protagonista tra le Istituzioni universitarie in Italia e in Europa e le consentono di essere considerata, sia dagli studenti, sia dai docenti e dai ricercatori, tra gli Atenei più attrattivi sia in ambito nazionale sia internazionale per un ampio spettro di aree di ricerca e di studio. L'Ateneo, quindi, promuove l'eccellenza nella ricerca, nella didattica, nell'attività assistenziale e nelle attività integrative di supporto agli studenti.

3.3 - Valori di Riferimento

L'Università di Roma "Tor Vergata" si ispira ai principi di:

- i) eccellenza, rigore e rilevanza; nello svolgimento delle attività di ricerca e -amministrative;
- ii) vicinanza alla comunità internazionale, come luogo eletto per lo sviluppo del dibattito scientifico;
- iii) etica e come senso di responsabilità da parte sia del personale sia degli studenti e degli stakeholder in genere, nell'esercizio dei rispettivi ruoli;
- iv) libertà accademica, attraverso un ampio, aperto, leale scambio di opinioni interno ed esterno;
- v) integrità professionale, dove gli ideali scientifici e la curiosità prevengono il pensiero meccanico.

3.4 –L'Ateneo di "Tor vergata" in cifre

Le strutture alle quali sono state affidate le attività didattiche e la ricerca per l'A.A. 2010/11 sono le seguenti:

- 6 Facoltà;
- 28 Dipartimenti;
- 35 Centri interDipartimentali di ricerca;
- 110 Corsi di Studio;
- 24 Corsi di Perfezionamento e di
- 64 Master 1° livello;

- 97 Master 2° livello;
- 17 Corsi di Perfezionamento;
- 49 Scuole di Specializzazione;
- 74 Corsi di Dottorato di Ricerca;
- 28 Laboratori informatici;
- 6 Biblioteche di area,
- 334 aule per 25.789 posti a sedere.

Dei 110 CdS, 57 sono dedicati alle lauree di primo livello, 48 alle lauree di secondo livello, 5 alle lauree a ciclo unico e 7 di essi sono impartiti in lingua inglese. Gli studenti iscritti nell'A.A. 2010/11 sono 34.242 di cui 5.868 immatricolati.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 - Il Contesto Esterno

Nel territorio del comune di Roma l'offerta formativa è ampia e diversificata. Oltre all'Ateneo di "Tor Vergata" vi gravitano altri quattro Atenei pubblici (Sapienza, Roma3, IUSM e Campus Bio-Medico) e sei università private che operano in ambiti differenziati (medico-biologici, economici, giuridici, delle scienze umane, filosofiche, letterarie e linguistiche). Sono inoltre presenti cinque sedi di Università straniere (Loyola University of Chicago, John Cabot University, Link Campus Malta, St. John's University, The American University Of Rome e Yorker International University).

Nel complesso l'area romana conta 200.997 iscritti a università pubbliche, private o telematiche ad un corso di studio universitario.

Il Campus di "Tor Vergata" è inserito nell'VIII e nel X Municipio del comune di Roma e conta su un bacino di utenza composto dalla popolazione dei due municipi, più una parte della popolazione della provincia di Roma (sud/est), ma il contesto territoriale è comunque più ampio e non completamente definibile vista la diversa storia degli Atenei romani.

4.1.1 -Stakeholder esterni

I principali stakeholder esterni dell'Ateneo di "Tor Vergata" sono gli studenti e le loro famiglie, i soggetti regolatori del sistema (tutte le amministrazioni dello Stato connesse al sistema universitario), altri enti pubblici (altri Atenei, enti internazionali, enti di ricerca, enti territoriali) con i quali sono instaurati rapporti di collaborazione. A questi si aggiungono tutte le organizzazioni produttive private e pubbliche che compongono il sistema sociale e che valorizzano l'attività formativa e di ricerca attuando il trasferimento scientifico e tecnologico.

L'elenco completo degli stakeholder esterni è così individuato:

- *Studenti e loro famiglie*
- *MIUR, altri ministeri, UE*
- *CUN, ANVUR, CRUI, CiVIT, CODAU*
- *Altri atenei ed Enti di Ricerca pubblici e privati (es. CNR, IFN), CNIPA*
- *Organizzazioni di ricerca e università straniere*
- *Regione Lazio, Enti locali (Comune e Provincia), ADISU*
- *Scuole di secondo grado*
- *Enti di formazione professionale, Ordini ed Associazioni Professionali*
- *Fondazioni*
- *Imprese pubbliche e private*

4.1.2 Gli altri Atenei che gravitano nel territorio di Roma

Nelle tabelle che seguono si riportano i dati relativi agli Atenei che gravitano nel territorio di Roma e un raffronto con quelli relativi all'Ateneo di "Tor Vergata".

Tabella 1 – Caratteristiche degli Atenei statali dal A.A. 2007/08 al 2009/10

Pubbliche	n° iscritti totali			n° CdS attivi*			n° docenti**		
	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10
<i>Tor Vergata</i>	36369	34950	35454	168	249	257	1466	1571	1544
<i>Roma 3</i>	34900	34802	35304	105	150	163	882	943	940
<i>Sapienza</i>	129747	130277	126249	503	516	724	4701	4752	4479
<i>IUSM</i>	1379	1562	1100	5	4	5	53	54	53
<i>Campus Bio-Medico</i>	1774	1004	1096	7***	6***	8***	75	84	86
Totale	167800	167645	163749	788	925	1157	5711	5833	5558

* Fonte MIUR – STATISTICO - Tutti i Corsi di Studio con almeno un iscritto.

** Fonte MIUR – NUCLEI 2010 - Ordinari, Associati, Ricercatori, Assistenti al 31 dicembre dell'anno.

*** Fonte OFF - MIUR.

Tabella 2 - Caratteristiche degli Atenei privati dal A.A. 2007/08 al 2009/10

Private	n° iscritti totali			n° CdS attivi*			n° docenti**		
	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10
<i>Luiss</i>	6434	6816	7050	26	30	37	86	78	77
<i>San Pio V*</i>	1086	1185	1246	12	11	11	25	35	33
<i>Lumsa</i>	7221	6911	6774	60	48	44	61	70	72
<i>Europea</i>	494	n.d.	804	4	4	0	1	22	25
Totale	15235	14912	15874	102	93	92	173	205	207

* Fonte MIUR – STATISTICO - Tutti i Corsi di Studio con almeno un iscritto.

** Fonte MIUR – NUCLEI 2010 - Ordinari, Associati, Ricercatori, Assistenti al 31 dicembre dell'anno.

Tabella 3 - Caratteristiche degli Atenei telematici dal A.A. 2007/08 al 2009/10

Telematiche	n° iscritti totali			n° CdS attivi*			n° docenti**		
	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10	2007/08	2008/09	2009/10
<i>Guglielmo Marconi</i>	8741	9813	11307	22	44	52	8	15	17
<i>Tel.M.A.</i>	544	696	914	8	10	10	2	9	9
<i>Unisu</i>	0	2581	5666	5	5	5	1	7	30
<i>Uninettuno</i>	971	2675	3365	8	8	11	0	0	0
<i>Mercatorum</i>	104	122	122	2	2	2	0	2	5
Totale	10360	15887	21374	45	69	80	11	33	61

* Fonte MIUR – STATISTICO - Tutti i Corsi di Studio con almeno un iscritto.

** Fonte MIUR – NUCLEI 2010 - Ordinari, Associati, Ricercatori, Assistenti al 31 dicembre dell'anno.

Le tabelle 1, 2 e 3 evidenziano il contesto nel quale operano gli Atenei statali e non statali nel territorio di Roma. Nel periodo 2008-2010 si registrano dinamiche differenti tra le università statali e private che esprimono una maggiore razionalizzazione dei corsi di studio per le private e una crescente concorrenza in termini di potere attrattivo degli studenti: si evidenzia in particolare, una crescita significativa delle iscrizioni presso atenei telematici anche a fronte di una offerta formativa in espansione da parte di tali soggetti.

4.2 - Il Contesto interno

L'Università di Roma "Tor Vergata" istituita nel 1972 possiede delle specificità riconducibili alla sua collocazione territoriale. L'Ateneo è infatti collocato su di un'area di circa 600 ettari e costituisce un vero e proprio campus che si prevede possa essere ultimato nei prossimi anni.

Nel "Campus" dell'Ateneo gravitano importanti realtà come l'Area di Ricerca del CNR e la nuova sede dell'ASI (Agenzia Spaziale Italiana), l'ENEA, l'ESA – ESRIN, l'Istituto Nazionale di Astrofisica e l'Osservatorio di Monte Porzio Catone, l'INFN (Istituto Nazionale di Fisica Nucleare), che creano una importante aggregazione di ricerca nei settori più avanzati.

Nel Campus universitario è stata realizzata una residenza per studenti, docenti e ospiti del Policlinico per un totale di 1500 alloggi. Le residenze sono utilizzabili dal personale dell'Ateneo, dagli studenti e dai loro familiari a particolari condizioni economiche. Le altre aree del Campus sono destinate all'Orto Botanico, alle attività sportive e a giardini aperti al pubblico. Queste destinazioni garantiscono il processo di integrazione dell'Ateneo nel proprio territorio.

L'Ateneo offre inoltre un servizio avanzato linguistico dedicato all'apprendimento delle lingue straniere, supportato dal Centro Linguistico d'Ateneo e dai vari laboratori disseminati nelle varie Facoltà. A questi laboratori se ne aggiungono altri 32 per esercitazioni e sperimentazioni didattiche ubicati presso le Facoltà.

4.2.1 - Stakeholder interni

- i) Docenti e Ricercatori: costituiscono la struttura portante dell'Ateneo per quanto attiene alle sue missioni istituzionali (didattica, ricerca e supporto allo sviluppo del sistema produttivo).
- ii) Dirigenti, Personale Tecnico Amministrativo e altro personale non strutturato: sono di fondamentale importanza ai fini del regolare svolgimento delle attività statutarie dell'Ateneo.

4.2.2 - Il Personale di ruolo dell'Ateneo

Il personale amministrativo opera nell'Ateneo sia nell'amministrazione centrale che nelle strutture periferiche (Facoltà, Dipartimenti). Il personale amministrativo svolge le proprie mansioni in diverse sedi e con funzioni differenti. La sua distribuzione per categoria e Facoltà è riportata nelle tabelle seguenti:

Tabella 4 - Personale dell'amministrazione centrale e periferica (Facoltà e Dipartimenti e centri biblioteche ecc.) al 31/12/2010.

Categoria	Personale al 31/12/2010
Dirigenti	6
Categoria EP	54
Categoria D	439
Categoria C	470
Categoria B	67
Totale	1033

Tabella 5 - Il personale docente di ruolo è così distribuito all'interno delle Facoltà (dati al 31/12/2010).

Facoltà	I^ Fascia	II^ Fascia	Ricercatori	TOT
Economia	59	17	61	137
Giurisprudenza	47	1	110	158
Ingegneria	79	74	95	248
Lettere e Filosofia	61	59	70	190
Medicina e Chirurgia	87	115	298	500
Scienze MM. FF. NN.	96	70	106	272
Totale	429	336	740	1505

4.2.3 - Le risorse economiche

L'Ateneo di "Tor Vergata" sta vivendo un momento difficile per quanto riguarda il mantenimento del proprio equilibrio economico-finanziario. Le recenti manovre finanziarie del Governo hanno generato una forte tensione tra gli importi delle spese per il personale strutturato (i cosiddetti "assegni fissi" -AF) e il fondo di finanziamento ordinario del MIUR (FFO). La presenza del Policlinico (PTV) e le difficoltà economico-finanziarie cui è sottoposto a causa delle criticità del bilancio del servizio sanitario regionale, hanno a loro volta contribuito in modo consistente ad aggravare la situazione, ponendo l'Ateneo tra quelli considerati in dissesto finanziario e dunque richiedendo lo sviluppo di un piano triennale di rientro. L'andamento dell'FFO e del rapporto AF/FFO riportato nella tabella seguente mostra come la situazione finanziaria dell'Ateneo inciderà sulle politiche stesse di miglioramento che l'Ateneo intende mettere in atto.

Tabella 6 - *Andamento del FFO dal 2007 al 2009 e AF/FFO*

Anno	FFO	AF/FFO		
		Puro	Senza riduzioni	A norma
2007	142,7	91,02%	89,80%	84,59%
2008	150,3	91,46%	89,72%	83,73%
2009	154,2	99,15%	98,15%	89,19%
2010	153,7	101,24%	100,59%	94,37%

Nota esplicativa: AF : assegni fissi (stipendi per personale di ruolo); FFO: Fondo di Finanziamento ordinario assegnato dal Ministero; AF/FFO "puro": rapporto tra AF e FFO; AF/FFO "senza riduzioni": rapporto tra AF e FFO aumentato da incassi provenienti da convenzioni che finanziano posti di ruolo; AF/FFO "a norma": rapporto tra AF - (spese corrispondenti agli adeguamenti stipendiali + quota spese per personale di ruolo impegnato in attività assistenziale) e FFO aumentato da incassi provenienti da convenzioni che finanziano posti di ruolo.

In questo periodo, caratterizzato da continue riduzioni nei finanziamenti all'Università, risulta evidente la difficoltà dell'azione di programmazione sia sul lato del personale sia su quello finanziario. I dati attuali evidenziano, per il nostro Ateneo, che il rapporto AF/FFO è aumentato di circa 10 punti percentuali dal 2007 al 2010, anno in cui ha raggiunto il 94%, valore ben al di sopra della soglia del 90%. Tale situazione è dovuta a due fattori: la diminuzione del valore assoluto del FFO e la mancata riduzione del costo del personale, per effetto di un turnover insufficiente data la particolare conformazione della piramide dell'età.

4.2.4 - L'organizzazione dell'Ateneo

Le strutture che concorrono alla mission dell'Ateneo di "Tor Vergata" sono costituite, come si è già avuto modo di ricordare, dall'Amministrazione Centrale, dalle Facoltà, dai Dipartimenti, dai Centri di ricerca, dai Centri di servizio.

L'amministrazione centrale presenta la seguente organizzazione: a) uffici alle dipendenze del Rettore che comprendono anche: il coordinamento delle attività di ricerca e l'ufficio speciale per le relazioni internazionali progetti europei e internazionali; b) uffici alle dipendenze del pro-rettore vicario con competenze riguardanti la definizione dell'assetto del territorio e il coordinamento di interventi per la salvaguardia e lo sviluppo del territorio; c) uffici alle dipendenze del Direttore amministrativo che comprendono: il coordinamento generale delle segreterie studenti; d) quattro divisioni, strutturate in ripartizioni e a loro volta suddivise in settori o uffici. La prima divisione, la più ampia, è suddivisa in sette ripartizioni che riguardano: il personale docente, il personale non docente, le pensioni i riscatti e gli affari sociali, la formazione interna ed esterna con l'orientamento e tutorato, gli affari generali studenti, i rapporti con le strutture periferiche e le attività formative esterne docenti. La seconda divisione riguarda la gestione delle risorse finanziarie ed è composta da due ripartizioni (la prima stipendi ed assicurazioni e la seconda ragioneria e coordinamento contabile con i Dipartimenti). La terza divisione riguarda l'edilizia ed il patrimonio mobiliare e immobiliare, ed è composta da due ripartizioni (la prima relativa al al patrimonio immobiliare e la seconda al patrimonio mobiliare). La quarta divisione riguarda i servizi e logistica ed è composta da tre ripartizioni dedicate ai servizi e logistica, alle manutenzioni e alla informatizzazione).

Il personale dell'amministrazione periferica è costituito dal personale delle Facoltà e dei relativi Centri di spesa, dal personale afferente ai Dipartimenti, ai Centri di ricerca ed ai Centri di Servizio.

L'attuale struttura organizzativa sembra coerente con la mission e la vision e presenta importanti partnership con i portatori di interesse che consente all'Ateneo di partecipare a vario titolo ad attività congiunte con soggetti privati e pubblici che svolgono le proprie attività economiche nel proprio territorio di riferimento. Tuttavia, l'attuale assetto organizzativo non presenta un sistema di definizione e monitoraggio di raggiungimento degli obiettivi delle posizioni dirigenziali, intermedie e minori, nonché di valutazione delle prestazioni.

Grafico 1 - Organigramma dell'amministrazione centrale dell'Ateneo

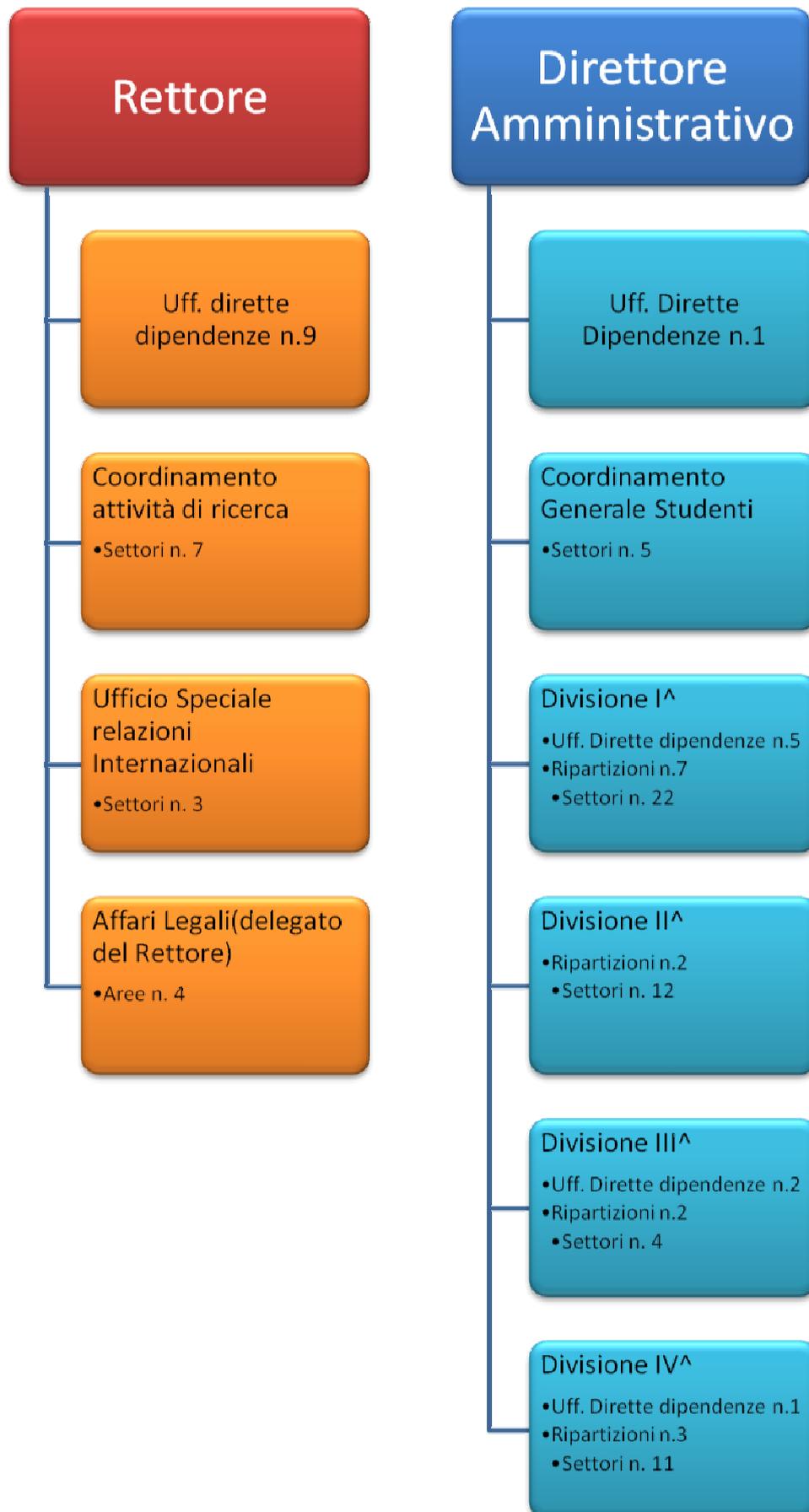


Grafico 2 – SWOT analysis dell’Ateneo

<p style="text-align: center;">Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La localizzazione territoriale del campus che crea una sorta di mercato captive • Presenza nel campus di importanti realtà di ricerca nazionali e non • Presenza nel campus di una residenza per studenti, docenti e ospiti del policlinico • Strutture e servizio avanzato linguistico • Partnership con i portatori di interesse che consentono di partecipare a vario titolo ad attività congiunte con soggetti privati e pubblici 	<p style="text-align: center;">Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un numero di docenti elevato • Un numero di CdS attivi elevato • Il rapporto AF/FFO • Mancanza di un sistema di definizione e monitoraggio di raggiungimento degli obiettivi delle posizioni dirigenziali, intermedie e minori, nonché di valutazione delle prestazioni
<p style="text-align: center;">Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bacino potenziale di utenti molto ampio • Una pluralità di soggetti/enti esterni con cui poter intrecciare accordi/convezioni progettuali e di ricerca 	<p style="text-align: center;">Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una pluralità di player universitari

L’analisi del conteso ha consentito di sviluppare un’analisi sui punti di forza e di debolezza dell’Ateneo, nonché delle opportunità e delle minacce che deve affrontare. Tale analisi è riportata nel grafico 2. In particolare, come si evince dalla tabella diventa importante individuare degli obiettivi strategici che consentano da un lato di migliorare la struttura dell’offerta didattica dell’Ateneo razionalizzandola e, contemporaneamente, sviluppare delle iniziative che consentano di migliorare il rapporto AF/FFO con interventi che agiscono sulla struttura piramidale dei docenti. Questo tipo di obiettivi può essere sottolineato e enfatizzato laddove si intervenga anche sul miglioramento delle attività di supporto alla didattica offerte dalle strutture amministrative centrali e periferiche, in particolare introducendo meccanismi manageriali di gestione del personale,. Tali meccanismi dovrebbero lavorare nella direzione di aumentare la motivazione al lavoro del personale amministrativo e di indirizzare il loro operato consentendo al contempo feedback veloci sui loro livelli di prestazione. Questo consentirà all’Ateneo di porsi in modo nuovo nel contesto territoriale di riferimento sviluppando ancora maggiori capacità di attrazione di studenti rispetto agli altri atenei romani e, dunque, accrescendo anche la sua capacità di sviluppare relazioni virtuose con soggetti/enti esterni in termini di ricerca e progetti speciali.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il sistema universitario è da anni oggetto di provvedimenti che introducono sempre nuove regole e vincoli, in particolar modo: negli ordinamenti didattici, nei criteri di valutazione della ricerca, nel reclutamento dei docenti, nel miglioramento continuo della produttività del lavoro, oltretutto nella trasparenza dei processi e delle azioni con particolare riferimento alla *governance* ed alla programmazione. Su quest'ultima attività, necessaria per una corretta gestione delle attività finanziarie e non dell'Ateneo, intervengono anche le "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università". Gli Atenei sono tenuti ad adottare programmi triennali di indirizzo che contengono: i) gli obiettivi, ii) le indicazioni operative per il loro raggiungimento, iii) gli indicatori utilizzati, iv) i criteri di monitoraggio. L'ANVUR, secondo propri criteri, provvederà alla verifica *ex-post* del raggiungimento degli obiettivi sulla base dei risultati ottenuti e tale verifica definirà i criteri per allocare le risorse finanziarie destinate agli Atenei.

L'attuale situazione economico-finanziaria vede il sistema universitario sempre più penalizzato sul fronte dei finanziamenti pubblici. Tale limitazione è evidenziata dalla forbice tra l'andamento delle spese per assegni fissi, con oneri a carico degli Atenei e il costo medio annuo della stessa voce. Dal 2001 al 2009, si è registrato un aumento del 34% delle prime contro un aumento del 60% del secondo (fonte XI rapporto sullo stato del sistema universitario). Se si esamina l'andamento del valore assoluto dell'FFO dal 2001 al 2011 si nota che per quest'ultimo anno l'FFO è tornato ai livelli del 2001, ciò lascia chiaramente trasparire le reali condizioni finanziarie degli Atenei italiani. Razionalizzare, programmare, ottimizzare sono azioni costantemente richieste dal MIUR. Pur nelle difficoltà che le attuali condizioni di contesto impongono, l'Ateneo di "Tor Vergata" accetta la sfida del rinnovamento, della razionalizzazione, della programmazione e dell'ottimizzazione. L'Ateneo crede infatti che questi stimoli esterni possano essere il veicolo per il proprio miglioramento.

A tal fine, è necessario dunque, in coerenza con le linee d'indirizzo generali, definire un piano strategico che tenga conto delle priorità da adottare al fine del raggiungimento degli obiettivi. Nei paragrafi successivi saranno dapprima individuati i legami tra il mandato istituzionale dell'Ateneo e l'albero della performance del piano. In seguito per ciascuna area strategica individuata saranno descritti gli obiettivi strategici che si ritengono essenziali per l'Ateneo e nel contempo saranno anche descritti gli obiettivi operativi e per ciascuno di essi i target ritenuti di "equilibrio". Nell'allegato A saranno descritti gli obiettivi per il personale dirigenziale dell'amministrazione centrale.

5.1 – Il mandato istituzionale e l'albero della performance

Lo Statuto vigente individua il mandato istituzionale dell'Ateneo di "Tor Vergata" nell'art. 2: *"l'università è sede della ricerca e della formazione scientifica e professionale. Promuove e coordina la ricerca e la didattica, nonché le attività integrative e di supporto. Può inoltre, organizzare – anche in collaborazione con altri Atenei- - attività di formazione di livello superiore ed attività culturali, eventualmente esterne, comprese le iniziative rivolte all'educazione permanente e ricorrente , nonché all'aggiornamenti culturale degli adulti, anche in vista dell'inserimento professionale nel mercato del lavoro"*.

L'albero della performance dell'Ateneo si focalizza non solo sulle funzioni e sugli ambiti di intervento del personale tecnico-amministrativo e dei dirigenti (D.L. 150/2009), ma anche sulle aree

della ricerca e della formazione, appannaggio del corpo docente e soggette a misurazione tramite il sistema degli indicatori sottostanti la quantificazione del FFO e i criteri dettati dall'ANVUR.

L'albero della performance è sviluppato definendo tre aree strategiche al cui interno sono definiti i rispettivi obiettivi strategici. Per ciascun obiettivo strategico, sono quindi definiti i principali obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi sono collegati a un indicatore analitico di performance a cui corrisponde uno specifico target. Ciascun target deve essere reale, misurabile e raggiungibile secondo il modello proprio del ciclo PDCA.

Gli obiettivi sono stabiliti su base triennale in coerenza con il piano di programmazione collegato al FFO. In ogni caso, un monitoraggio su base annuale è realizzato al fine di predisporre piani di adeguamento per il raggiungimento del target triennale.

Le tre aree strategiche individuate per l'Ateneo sono:

- **Formazione:** S'intende realizzare l'offerta formativa tenendo conto del contesto socio-economico del territorio favorendo i processi d'internazionalizzazione e di formazione post-laurea. Obiettivo strategico: razionalizzare l'offerta formativa e potenziare il placement e l'attività d'internazionalizzazione.
- **Ricerca:** attività volte a sostenere e promuovere lo sviluppo della ricerca universitaria in ambito nazionale, comunitario e internazionale. Obiettivo strategico: s'intende promuovere, realizzare e incrementare il numero dei progetti di ricerca nazionali, comunitari ed internazionali di eccellenza.
- **Servizi di supporto alle funzioni istituzionali, sviluppo del campus universitario e governance.** S'intende mettere in atto un insieme di azioni di sostegno alle attività di supporto alla ricerca e alla didattica. Obiettivo strategico: migliorare i servizi legati alle attività istituzionali di supporto agli organi deliberanti e determinanti per l'efficacia ed efficienza di tali attività istituzionali. Per quanto attiene allo sviluppo del territorio è prioritario progettare e realizzare modelli di sviluppo del campus universitario nell'ambito della pianificazione socio-economica dell'area romana. Per il raggiungimento degli obiettivi di governante, occorre potenziare la formazione permanente al personale e adeguare il supporto informatico alle attività degli stakeholder.

Grafico 3 - il mandato istituzionale e l'albero della performance

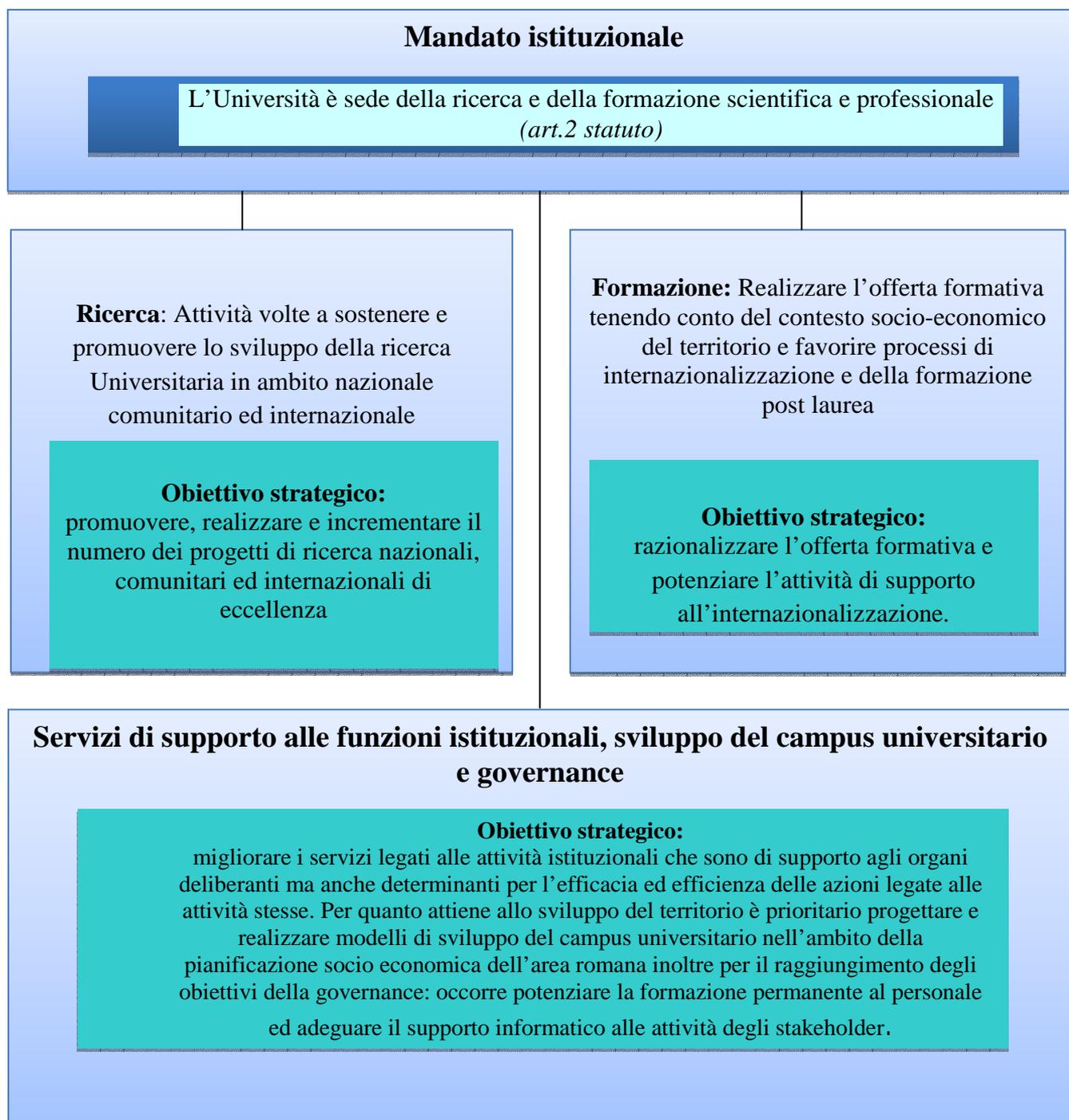
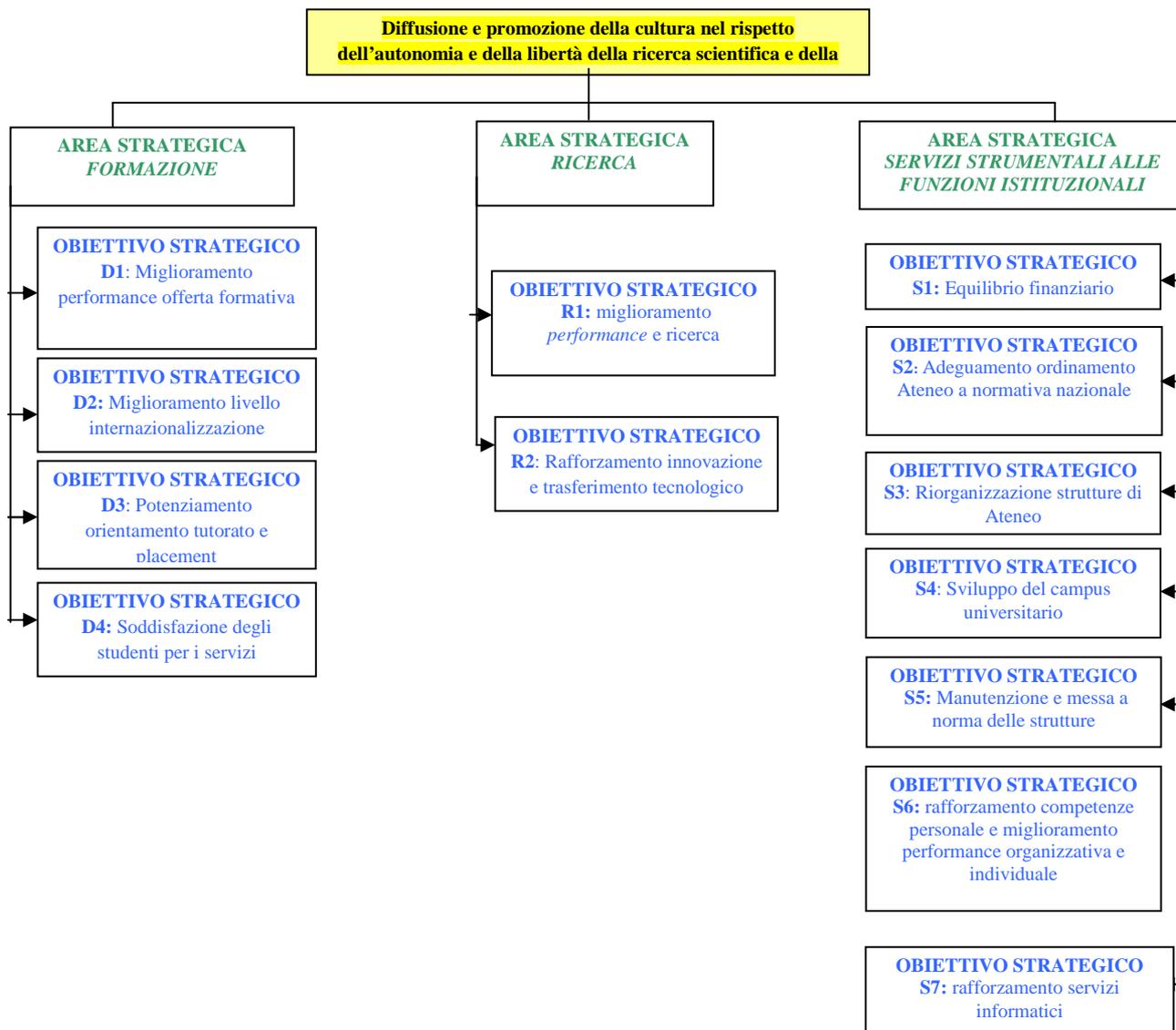


Grafico 4 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato istituzionale, aree strategiche ed obiettivi strategici



5.2 Area strategica della formazione: razionalizzare l'offerta formativa, potenziare il placement e l'internazionalizzazione.

Uno degli elementi di mission che caratterizzano tutti gli Atenei è la somministrazione della didattica in modo efficace ed efficiente e il miglioramento continuo della produttività della ricerca. L'azione rivolta alla didattica richiede l'impegno d'importanti elementi: risorse umane e risorse strutturali che si attivano sia sul percorso formativo sia su quello post formativo. L'ottimizzazione delle risorse costituirà dunque l'elemento principale nel rendere maggiormente efficienti ed efficaci i diversi percorsi formativi dell'Ateneo.

D1 - Miglioramento della performance dell'offerta formativa

Tra le più importanti azioni da realizzare vi sono gli interventi sulla performance dell'offerta formativa in relazione al legame che questa ha con il processo di assegnazione della quota di FFO erogata all'Ateneo. Le azioni dovranno essere rivolte, in particolar modo, a: i) accrescere l'incidenza degli studenti regolari, ii) aumentare il numero dei CFU conseguiti, iii) incrementare l'incidenza dei laureati in corso, iv) contrastare il fenomeno dei fuori corso. Si dovrà inoltre procedere a interventi sulla didattica impartita nel primo periodo del primo anno dei corsi di laurea triennali, al fine di favorire l'inserimento degli studenti nei rispettivi percorsi formativi. A livello globale si dovrà rivedere la struttura dell'offerta formativa con l'obiettivo di procedere a un suo snellimento e a una sua semplificazione, privilegiando i corsi monocratici ed eliminando i corsi di studio con scarso potere attrattivo come da indicazioni del DM 17/2010. Un'ulteriore direzione dell'azione di miglioramento deve riguardare la diminuzione del tasso di abbandono e del numero di studenti che non concludono il corso di studi. A tal fine saranno necessarie azioni rivolte al potenziamento dei servizi di orientamento rivolto agli studenti delle scuole superiori e all'attività di tutoraggio. Infine, sarà necessario: i) sostenere il placement e implementare azioni rivolte al potenziamento dell'attività di stage sia curricolari sia post curricolari, ii) promuovere la formazione permanente, iii) razionalizzare la formazione dedicata alla ricerca riconducendo i corsi di dottorato su tematiche riconoscibili a livello internazionale e in ambiti scientifici legati al mondo produttivo, iv) incrementare il numero di borse di studio, attraverso specifiche convenzioni e in coerenza con le disponibilità finanziarie.

D2 - Miglioramento del livello d'internazionalizzazione

Le linee d'indirizzo ministeriali per il triennio 2010/2012 e le indicazioni della Commissione europea, indicano nell'internazionalizzazione l'elemento fondamentale per gli Atenei al fine di favorire i processi di integrazione e di diffusione di una cultura condivisa. L'Ateneo di "Tor Vergata" ha da anni dimostrato che il processo di internazionalizzazione è una delle proprie priorità. In ogni caso, vanno comunque ulteriormente potenziate le iniziative volte al miglioramento della mobilità degli studenti attraverso i programmi *Erasmus* ed *Erasmus Mundus*. Vanno altresì incentivati i programmi di collaborazione internazionale con scambi di ricercatori e docenti anche attraverso assunzione di contratti ad hoc sia su progetti didattici sia di ricerca. Va ulteriormente potenziata la capacità di attrazione dell'offerta formativa attraverso l'istituzione di corsi di laurea in lingua inglese, con programmi condivisi a livello europeo ed extra europeo. Rispetto a quest'ultimo aspetto, saranno potenziati maggiormente i rapporti con Atenei stranieri per la condivisione di programmi di studio e il rilascio di titoli congiunti o double degree. Tutte queste iniziative saranno comunque realizzate tenendo in debito conto le capacità finanziarie dell'Ateneo.

D3 - Potenziamento attività di orientamento, tutorato e placement

L'attività di orientamento che si intende migliorare è rivolta alla promozione dell'offerta formativa dell'Ateneo e della sua immagine presso le Scuole Secondarie Superiori. L'attività consisterà in: a) un sistematico rapporto sull'offerta formativa complessiva dell'Ateneo oltretutto sugli sbocchi professionali nel mercato del lavoro; b) tramite materiale pubblicitario di varia natura, tra cui: un sistema di visita digitalizzata dell'Ateneo, incontri mirati su particolari professioni e visite delle strutture dell'Ateneo con discussione: sulle caratteristiche dei Corsi di Studio, sulle

modalità di studio per un migliore risultato. Queste attività saranno messe in atto al fine di sviluppare un processo di scelta consapevole degli studi universitari realizzato in più momenti di confronto. Su questa linea saranno necessarie azioni di sostegno per la preparazione ai test di ingresso ed utilizzare i risultati per far presente alle scuole le lacune nella preparazione al fine di migliorare le competenze degli studenti. Va infine rilevato che l'Ateneo svilupperà e parteciperà ad iniziative con enti pubblici, istituzioni, imprese e stakeholder in genere al fine di migliorare non solo il tasso di occupabilità ma anche la coerenza tra titolo di studio ed tipologia di occupazione.

D4 - Miglioramento della qualità e della soddisfazione degli studenti per i servizi

Attraverso il completamento dell'informatizzazione e della messa in opera di un sistema d'indagine on-line, di facile uso da parte dei docenti, sarà possibile semplificare la raccolta di informazioni da parte degli studenti sui punti di forza e di debolezza della didattica. Dovranno essere potenziati i servizi per i disabili, anche in relazione alle nuove esigenze che si vengono a presentare. Occorre altresì facilitare l'accesso ai servizi per gli studenti anche attraverso l'utilizzo dello strumento della certificazione digitale.

5.3 - Area della ricerca: aumento dei progetti di ricerca a livello internazionale, aumento della produzione scientifica dei ricercatori.

R1 - Miglioramento della performance della ricerca

L'Ateneo è orientato ad adottare un modello di riferimento per lo sviluppo ed il monitoraggio dei risultati della ricerca scientifica. Sarà necessario fissare degli obiettivi, a livello di Dipartimento, che pongono come riferimento le aree di eccellenza della ricerca in ambito nazionale e internazionale. La performance dei Dipartimenti sarà funzionale alla ripartizione del 60% dei fondi di ricerca e delle borse dei dottorati. Occorrerà altresì rafforzare il monitoraggio della ricerca individuale (pubblicazioni scientifiche), anche in relazione all'art.8 lex 240/2010. Infine si dovranno stringere maggiormente accordi con i Dipartimenti della regione Lazio per la ricerca in aree e settori che presentano maggiore possibilità di sviluppo economico e partecipazione a programmi comunitari.

R2 - Rafforzamento dell'innovazione e trasferimento tecnologico

Tra i valori caratterizzanti l'Ateneo, che si riconosce come sede primaria della ricerca scientifica, vi è lo sviluppo della conoscenza e il suo trasferimento al sistema produttivo. In tale ottica è fondamentale il rafforzamento dei rapporti con le imprese attraverso lo strumento dell'*industrial liason office* sia a livello regionale sia a livello nazionale con il coinvolgimento di strutture territoriali pubbliche e private. Tali azioni porteranno un incremento degli *spin-off* e delle operazioni di licensing, nonché, a monte, un incremento del numero dei brevetti.

5.4 - Area strategica dei servizi di supporto alle funzioni istituzionali, sviluppo del campus universitario e governance.

S1 - Equilibrio finanziario

Per l'Ateneo è prioritario attuare (art.1 comma 105, lex 311, 2004) una razionale programmazione del fabbisogno di personale strettamente correlata con i risultati previsti dal piano e dal programma triennale e con gli equilibri di bilancio. Per questo motivo si dovrà incrementare il ricorso alla contabilità economico-analitica come strumento di supporto alla programmazione delle attività e all'allocazione efficiente delle risorse sia umane che finanziarie.

S2 - Adeguamento dell'ordinamento dell'Ateneo alla normativa nazionale

L'Ateneo è impegnato nell'adeguamento del proprio Statuto alle disposizioni della Legge 240/2010 e, in seguito, sarà interessato da una conseguente complessa rivisitazione dei propri regolamenti interni. In questa seconda fase saranno disciplinate anche le relazioni tra gli Organi dell'Ateneo, oltreché definite le regole del loro funzionamento. I regolamenti faranno parte di un quadro normativo, denominato Regolamento Generale dell'Ateneo, improntato alla semplificazione dei rapporti e all'ottimizzazione dei processi e dei meccanismi della nuova "Governance".

S3 - Riorganizzazione delle strutture di Ateneo

Alla luce della nuova normativa e dei risultati dell'applicazione del modello CAF-CRUI, saranno effettuati degli interventi sull'assetto organizzativo al fine di render più semplice, chiara ed efficace l'azione dell'amministrazione a supporto delle attività istituzionali.

S4 - Sviluppo del campus universitario

Negli ultimi anni l'Ateneo di "Tor Vergata" ha messo in essere varie iniziative al fine di dare una veste armonica e definitiva al campus universitario. L'Ateneo ha messo in cantiere una prima fase progettuale architettonica (la cosiddetta Città dello sport), già parzialmente realizzata. Il progetto, molto ambizioso, ma anche molto costoso, soprattutto per le spese (stimate) di gestione, ha subito tuttavia una fase di arresto. E' stata comunque aperta una nuova fase progettuale per dare, a costi minori, unitarietà e sostenibilità al Campus. Ora sono in fase attiva: gli scavi archeologici per permettere la costruzione dell'edificio del Rettorato, lo sviluppo degli accordi per la costruzione della Metropolitana leggera di superficie che collega il terminal dell'Anagnina (Linea A) con il PTV, il fotovoltaico sugli edifici dell'Ateneo. Nel piano di sviluppo sono altresì inserite sperimentazioni d'importanza nazionale e internazionale per il Climate Change e la realizzazione del "Super B Factory" (Grande Centro di Ricerca Internazionale per la fisica fondamentale ed applicata) promosso congiuntamente dall'INFN e dall'Ateneo.

S5 - Manutenzione e messa a norma delle strutture

La mappatura del patrimonio immobiliare e delle strutture sarà necessaria al fine di predisporre di un piano per la loro messa a norma e per l'efficientamento della loro manutenzione ordinaria.

S6 - Rafforzamento competenze professionali e miglioramento performance organizzativa ed individuale

A seguito della riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo che porterà certamente ad una riallocazione di alcune unità di personale, sarà necessaria una fase di formazione. Il processo di formazione sarà comunque un'attività permanente dell'Ateneo, nell'ottica del "miglioramento" continuo dei processi di supporto alle attività istituzionali.

S7 - Rafforzamento dei servizi informatici

L'amministrazione dell'Ateneo di "Tor Vergata" per il miglioramento dei servizi resi alle attività istituzionali, nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia deve essere supportata da un adeguato servizio informatico. Tale servizio deve consentire l'ottimizzazione di tempi e costi. Esso, inoltre, deve consentire: i) la semplificazione delle procedure, ii) il controllo dei processi, iii) la validazione dei risultati. Il miglioramento dei processi informatici porterà anche un beneficio agli stakeholder esterni.

6. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI (indicatori e target) per il triennio 2011/2013

Nell'ambito della logica del piano della performance, gli obiettivi strategici definiti nel paragrafo precedente sono suddivisi in più obiettivi operativi e, a ciascuno di essi, è associato un piano operativo contraddistinto da uno o più indicatori corredati da target, tempi di raggiungimento e la relativa attribuzione di responsabilità.

6.1 - Area strategica: formazione

Obiettivo strategico: razionalizzare l'offerta formativa e potenziare l'attività di supporto all'internazionalizzazione.

D1- Miglioramento della performance dell'offerta formativa

Obiettivi operativi:

D1.1 - incremento degli studenti iscritti attivi

indicatore D1.1: numero studenti attivi su numero di iscritti per A.A.

[target: aumento del 2% annuo nel triennio]

D1.2 - incremento dei CFU acquisiti per studente

indicatore D1.2: numero di CFU acquisiti per studente su CFU acquisibili, per A.A.

[target: aumento del 2% annuo nel triennio]

D1.3 - incremento dei giudizi positivi dei laureandi sul percorso di studio per anno solare

indicatore D1.3: giudizi positivi sul totale dei giudizi espressi per anno solare

[target: equilibrio minimo del 70% nel 2011, del 75% nel 2012 e del 80% nel 2013]

D1.4 - incremento dei giudizi positivi degli studenti frequentanti gli insegnamenti

indicatore D1.4: giudizi positivi sul totale dei giudizi espressi per A.A.

[target: equilibrio minimo del 70% nel 2011, del 75% nel 2012 e del 80% nel 2013]

D1.5 - diminuzione del tasso di abbandono per A.A. (a livello di CDS)

indicatore D1.5: studenti iscritti al secondo anno su immatricolati anno precedente

[target: decremento del 1% annuo nel triennio]

D1.6 - diminuzione del numero di corsi di laurea in lingua italiana per A.A.

indicatore D1.6: numero corsi di laurea in lingua italiana A.A. (t+1) su A.A. (t)

[target: il rapporto deve inferiore ad uno per ogni anno nel triennio]

D2 - Miglioramento del livello di internazionalizzazione

Obiettivi operativi:

D2.1- incremento degli studenti italiani in mobilità

indicatore D2.1: rapporto tra studenti in mobilità in uscita su studenti iscritti regolari per A.A. (solo per nuovo ordinamento)

[target: il valore del rapporto non deve essere inferiore alla media nazionale (A.A. 2008/09) del 2,17% per ciascun anno del triennio e del 3% nel 2011, del 4% nel 2012 e del 4.5% nel 2013]

D2.2- incremento degli studenti stranieri in mobilità in entrata

indicatore D2.2: numero studenti stranieri in entrata per A.A.(t+1) su (t)

[target: la variazione % rispetto all'anno precedente non deve essere inferiore alla media nazionale dell'ultimo triennio (5%), valore obiettivo ottimale annuale 3% nel triennio]

- D2.3** - incremento degli studenti stranieri in entrata rispetto agli studenti italiani in uscita per A.A.)
indicatore D2.3: rapporto studenti stranieri in entrata su studenti italiani in uscita per A.A.
[target: il rapporto deve superare la media nazionale dell'ultimo triennio (86%), valore ottimale del 87% nel 2011, del 88% nel 2012 e del 89% nel 2013]
- D2.4** - incremento convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa ed attività di ricerca per A.A.)
indicatore D2.4: numero convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa ed attività di ricerca A.A.(t+1) su anno accademico (t)
[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno]
- D2.5** - incremento del numero di corsi di laurea in lingua inglese (I° e II° livello) in convenzione con Atenei stranieri per attività didattica condivisa per A.A.
indicatore D2.5: numero corsi di studio in lingua inglese con Atenei stranieri per attività didattica condivisa anno accademico(t+1) su anno accademico(t)
[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno]

D3- Potenziamento attività di orientamento, tutorato e placement

Obiettivi operativi:

- D3.1** - incremento convenzioni con scuole
indicatore D3.1: numero convenzioni con le scuole anno accademico(t+1) su numero convenzioni con le scuole anno accademico(t)
[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno]
- D3.2** - incremento supporto al test di accesso
indicatore D3.2: numero di incontri con le scuole
[target: 3 incontri per A.A.]
- D3.3** - incremento supporto alle attività di placement
indicatore D3.3: numero di convenzioni con istituzioni pubbliche/private rivolti al potenziamento del placement
[target: 3 incontri per A.A.]

D4- Miglioramento della soddisfazione degli studenti per i servizi

Obiettivi operativi:

- D4.1** - dematerializzazione dei servizi di segreteria
indicatore D4.1: numero di servizi dematerializzati A.A.(t+1) su A.A.(t)
[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno]
- D4.2** - Istituzione del “questionario” on-line per facilitare le consultazioni con gli studenti
indicatore D4.2: numero di tipologie di questionario on-line realizzati A.A.(t+1) su A.A.(t)
[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno]
- D4.3** - incremento dei giudizi positivi dei laureandi sui servizi: biblioteca e spazi per studio individuale A.A.(t+1) su A.A.(t)
indicatore D4.3: % giudizi positivi
[target: incremento percentuale del 1,5% per ogni anno del triennio]

6.2 Area strategica : ricerca

Obiettivo strategico: aumento dei contratti di ricerca a livello internazionale, aumento della produzione scientifica dei docenti e della relativa rilevanza

R1-miglioramento della performance di ricerca

Obiettivi operativi:

- R1.1** - incremento partecipazioni ai programmi quadro
indicatore R1.1: numero progetti quadro per A.A.(t)
[target: incremento di un progetto quadro anno]
- R1.2** - incremento partecipazioni attive ai programmi quadro
indicatore R1.2: numero di docenti partecipanti a progetti quadro, A.A.(t+1) su A.A.(t)
[target: incremento del 2 % per ogni anno nel triennio]
- R1.3**- incremento partecipazione a progetti europei
indicatore R1.3 : numero di progetti europei a attivati dall'ateneo
[target: incremento del 2% per ogni anno nel triennio]
- R1.4** - incremento partecipazioni attive ai PRIN
indicatore R1.4: numero di docenti di ruolo con giudizio positivo su progetti PRIN su numero totale di docenti di ruolo A.A. t)
[target: incremento del 1% per ogni anno nel triennio]
- R1.5** - incremento convenzioni con Atenei stranieri su progetti di ricerca
indicatore R1.5: numero convenzioni su progetti di ricerca con Atenei stranieri, A.A.(t)
- R1.6** - stimolare i dipartimenti a formulare degli obiettivi di ricerca da raggiungere
indicatore R1.6: presenza di un documento formale che espliciti i percorsi di sviluppo delle attività di ricerca
[target: un documento all'anno ed un documento per la programmazione triennale]
- R1.7** - incrementare il processo di aggiornamento della base dati della produzione scientifica CINECA ed ART (di Ateneo)
indicatore R1.7: % di docenti presenti nelle due banche dati con dati aggiornati all'anno solare (t) (l'indicatore sarà misurato a livello generale e di dipartimento)
[target: un documento all'anno ed un documento per la programmazione triennale]

R2-rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico

- R2.1** - incremento degli spin off
indicatore R2.1: numero di spin-of
[target: incremento annuale di almeno uno spin-off]
- R2.2** - incremento dei brevetti
indicatore R2.2: numero di brevetti
[target: incremento annuale di almeno un brevetto]

6.3 Area strategica servizi di supporto alle funzioni istituzionali

Obiettivo strategico: miglioramento dei servizi di supporto alle funzioni istituzionali, sviluppo del campus universitario e governance

S1-equilibrio finanziario

Obiettivi operativi:

S1.1 – riduzione del rapporto AF/FFO dell'Ateneo al di sotto del 90%

indicatore S1.1: soglia del 90 per il rapporto AF/FFO puro

[target: decremento del rapporto AF/FFO anno per anno del 5%]

S1.2 - introduzione sistema contabilità economico-patrimoniale (COEP) ed economico-analitica (COA)

indicatore S1.2: rapporto aree di applicazione su totale delle aree

[target: aumento del rapporto anno per anno fino a raggiungere il 100%]

S1.3 - riduzione spese energetiche e telefoniche

indicatore S1.3: rapporto spese anno(t+1) su anno(t)

[target: diminuzione del rapporto del 10% all'anno fino al raggiungimento del limite consentito da un apposito studio]

S2-Adeguamento dell'ordinamento dell'Ateneo alla normativa nazionale

Obiettivi operativi:

S2.1 - stesura dello statuto

(indicatore S2.1: stesura del nuovo statuto nel primo anno)

[target: Statuto approvato dal MIUR entro il 2011]

S2.2 stesura dei regolamenti dell'Ateneo

(indicatore S2.2: stesura dei regolamenti nei tre anni)

[target: regolamenti approvati nei due anni successivi all'approvazione dello statuto dal MIUR, il 50% nel 2012 e il restante 50% nel 2013]

S3-Riorganizzazione delle strutture di Ateneo

Obiettivi operativi:

S3.1 - realizzazione di un nuovo assetto organizzativo coerente con lo statuto e i regolamenti sia per le strutture centrali sia per quelle periferiche a seguito dell'approvazione dello statuto

indicatore S3.1: rielaborazione ed aggiornamenti di ipotesi progettuali)

[target: completamento ipotesi progettuali nel 2012 dopo approvazione dello statuto]

S3.2 - mappatura dei processi a media e alta priorità

indicatore S3.2: mappatura dei processi amministrazione centrale e periferica con formazione del personale ad essa dedicato)

[target: 100% dei processi ad alta priorità dell' amministrazione centrale nel 2011, 25% di mappatura processi e manuali per l'amministrazione periferica annuale per il due anni successivi]

S3.3 - costruzione della base dati sulle strutture dei costi e avviamento del controllo di gestione

indicatore S3.3: numero di fattori di "costo" rilevati)

[target: 35% della rilevazione al 1° anno, 35% al 2° anno, 30% al 3° anno]

S3.4 - organizzare le segreterie studenti in modo da migliorare il rapporto con gli studenti e la qualità dei servizi resi

indicatore S3.4: numero di segreterie/Facoltà che hanno istituito un servizio di supporto agli studenti per offerta formativa ed adempimenti amministrativi attraverso la istituzione del "manager didattico")

[target: 2 segreterie/Facoltà per anno, fino al completamento nei tre anni]

- S3.5** - riorganizzazione dei Dipartimenti/Facoltà per supportare l'attività di ricerca
indicatore S3.5: numero di Dipartimenti/Facoltà che hanno istituito un servizio di supporto all'attività di ricerca (nazionale e/o internazionale) attraverso la istituzione del "manager per la ricerca")
[target: 6 Dipartimenti/Facoltà per anno, fino al completamento nei tre anni]

S4-sviluppo del campus universitario

Obiettivi operativi:

- S4.1** - realizzazione di impianti fotovoltaici per gli attuali edifici
indicatore S4.1: numero edifici con impianto realizzato
[target: un edificio all'anno]
- S4.2** - riqualificazione degli edifici al fine di renderli classificabili nella classe energetica A, riduzione di CO2 a zero
indicatore S4.2: numero edifici riqualificati
[target: un edificio all'anno]
- S4.3** - trigenerazione del complesso PTV
indicatore S4.3: numero unità trigenerate
[target: una unità all'anno]
- S4.4** - metropolitana di superficie da "Agnanina" a PTV ed Ateneo
indicatore S4.4: stato avanzamento lavori
[target: 100% in 5 anni]
- S4.5** - acceleratore super-B.
indicatore S4.5: stato avanzamento lavori
[target: 100% in 5 anni]

S5-manutenzione e messa a norma delle strutture

Obiettivi operativi:

- S5.1** – miglioramento della gestione delle attività di manutenzione ordinaria edilizia
indicatore S5.1: numero richieste di intervento su numero di pratiche evase con impostazione gara/intervento)
[target: 90% ogni 6 mesi per ciascuno dei tre anni del piano]
- S5.2** - miglioramento della gestione delle attività di manutenzione e straordinaria edilizia
indicatore S5.2: progetto, espletamento gara e realizzazione lavori)
[target: 90% di realizzazione dei lavori per ciascun anno del piano]
- S5.3** - messa a norma dell' impiantistica sul patrimonio immobiliare
indicatore S5.3: numero richieste di intervento su numero di pratiche evase con impostazione gara/intervento)
[target: 90% ogni 6 mesi per ciascuno dei tre anni del piano]

S6- Rafforzamento delle competenze professionali e miglioramento performance organizzativa ed individuale

Obiettivi operativi:

- S6.1** - incremento della formazione continua
indicatore S6.1.1: percentuale di partecipanti ai corsi dedicati alla formazione continua su posti disponibili in relazione alle risorse l'anno(t+1) su anno(t)
indicatore S6.1.2: numero di incontri o focus group per la formazione continua per l'anno(t+1) su anno(t)
[target S6.1.1: il rapporto deve essere uguale o maggiore ad uno per ogni anno]
[target S6.1.2: il rapporto deve essere uguale o maggiore ad uno per ogni anno]
- S6.2** - attuazione del sistema CAF a livello dirigenziale e periferico

indicatore S6.2: numero di unità operative che attuano il sistema CAF nell'anno (t+1) su anno(t)

[target: il rapporto deve superare almeno l'unità per ogni anno per tendere ad uno]

S7-rafforzamento dei servizi informatici

Obiettivi operativi:

S7.1 - perfezionamento del processo di popolazione dell'anagrafica studenti

indicatore S7.1: errori riscontrati nell'anagrafica all'anno(t+1) su anno(t)

[target: il rapporto deve essere uguale o minore di uno per ogni anno]

S7.2 - creazione di basi dati in senso dinamico per master e dottorati

indicatore S7.2.1: procedura per popolazione della base dati al primo anno: master

indicatore S7.2.2: procedura per popolazione della base dati "dottorati" dal XXVII ciclo

indicatore S7.2.3: procedura per l'aggiornamento annuale: master

indicatore S7.2.4 :procedura per l'aggiornamento annuale :dottorati

[target S7.2.1: 100% il primo anno]

[target S7.2.2: 100% il primo anno]

[target S7.2.3: 100% il primo anno, mantenimento anni successivi]

[target S7.2.4: 100% il primo anno, mantenimento anni successivi]

S7.3 - creazione di sistemi automatici per le rilevazioni on line (questionario) per studenti in entrata, frequentanti, laureandi e post laurea a tutti i livelli

indicatore S7.3.: procedure realizzate su procedure richieste)

[target: 50% il primo anno, 80% secondo anno, 100% terzo anno]

S7.4 - gestione verbali esami online

indicatore S7.4: procedure realizzate per esame sul totale degli esami

[target: 50% il primo anno, 80% secondo anno, 100% terzo anno]

S7.5 - gestione prenotazione esami online

indicatore S7.5: procedure realizzate per prenotazione esame sul totale degli esami

[target: 50% il primo anno, 80% secondo anno, 100% terzo anno]

S7.6 - controllo dei libretti delle lezioni on line

indicatore S7.6: procedure realizzate per docente sul totale dei docenti di ruolo e non di ruolo

[target: 50% il primo anno, 80% secondo anno, 100% terzo anno]

S7.7 - procedura informatica di aggiornamento della base dati insegnamenti

indicatore S7.7: numero di insegnamenti nel data base sul totale degli insegnamenti

[target: 50% il primo anno, 80% secondo anno, 100% terzo anno]

S7.8 – istituzione dell'Anagrafe della Ricerca di Ateneo (ART) e popolamento

indicatore S7.8: definizione della procedura e messa in atto del sistema di inserimento dei prodotti di ricerca

[target: 80% il primo anno, 100% secondo e il terzo anno]

S7.9 – Procedura per la gestione giuridica della carriera del personale dell'Ateneo

indicatore S7.9: definizione della procedura e messa in atto della procedura

[target: definizione della procedura al primo anno, 80% secondo anno,100% al terzo anno]

S7.10 – Procedura per la gestione delle presenze del personale amministrativo

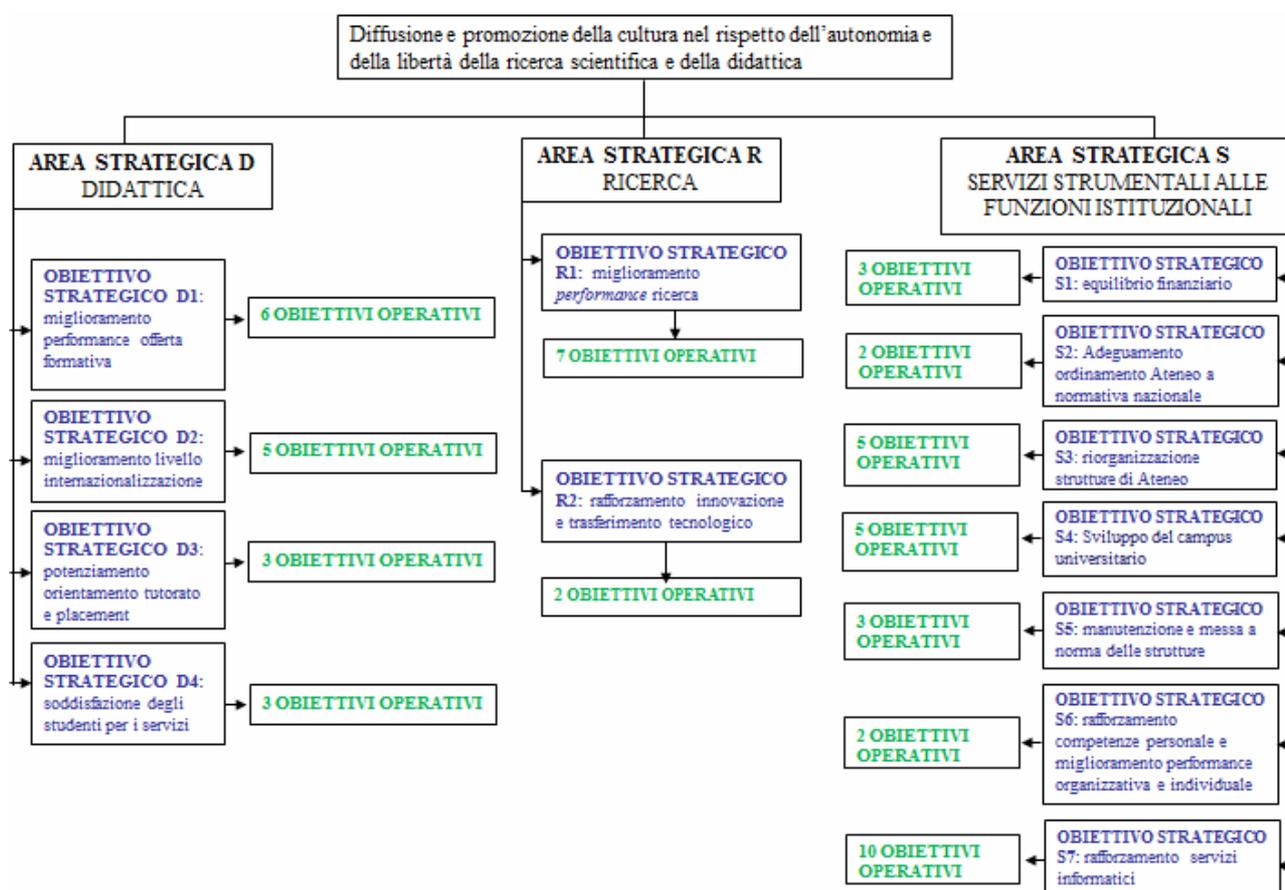
indicatore S7.10: definizione della procedura e messa in atto della procedura

[target: definizione della procedura al primo anno, 100% secondo e terzo anno,]

6.4 - Il Collegamento tra Mandato Istituzionale, Aree Strategiche, Obiettivi Strategici ed Obiettivi Operativi

Nel grafico 5 sono evidenziati i collegamenti tra aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi che, in questo piano della performance, costituiscono una declinazione di dettaglio di quelli strategici.

Grafico 5 - L'albero della performance: il collegamento tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi



6.5 - Obiettivi assegnati al personale dirigente

A seguito della definizione degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi sono assegnati dal Consiglio di amministrazione ai dirigenti dell'amministrazione centrale utilizzando il modello

riportato nell'allegato A. Il raggiungimento degli obiettivi operativi viene valutato da un'apposita Commissione che a sua volta valuta la performance dei dirigenti anche lungo le 5 dimensioni abilitanti del modello CAF-CRUI. I dettagli metodologici ed operativi inerenti il processo valutativo sono illustrati in un apposito documento. In esso, per ciascun obiettivo vengono esplicitati: indicatore di misura, valore target, tempo di raggiungimento, modalità di misura e peso nel determinare la performance complessiva.

6.5.1 - Il modello di assegnazione dei punteggi per il raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al personale dirigente sono riportati nell'allegato A. Gli obiettivi assegnati a EP e responsabili, discendono direttamente da quelli assegnati ai dirigenti, ma saranno specificati nella fase di applicazione del modello CAF-CRUI a tutti i livelli dell'amministrazione centrale e, poi, a quelle periferiche. La scelta dei valori target tiene conto dei seguenti fattori: concretezza, chiarezza, misurabilità, raggiungibilità in rapporto alle risorse. Inoltre, ciascun target viene concordato con i soggetti interessati all'assegnazione degli obiettivi. Si terrà in debito conto della realtà nella quale si inserisce il piano della performance che è al suo primo anno di applicazione. La valutazione della performance dei dirigenti terrà conto anche della rilevazione effettuata per intervista ai dirigenti circa i fattori abilitanti del modello CAF-CRUI: *leadership, politiche e strategie, gestione delle risorse umane, partnership e risorse, processi gestionali e cambiamento*. Nel primo anno il punteggio complessivo assegnato ai dirigenti sarà determinato per l'80% dal raggiungimento degli obiettivi, mentre per il restante 20% dagli esiti della rilevazione sui cinque fattori del modello CAF-CRUI (la metodologia di rilevazione del modello CAF-CRUI sarà illustrata in un successivo documento) che a loro volta peseranno in egual misura.

7. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1- Il ciclo della performance

La partecipazione al laboratorio CAF presso la CRUI, consente di sviluppare un sistema di misurazione e di valutazione della performance al fine, da una parte, di attuare un miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo e, dall'altra, di sviluppare una crescita delle competenze professionali a disposizione. Il piano operativo prevede l'assegnazione al personale dell'Ateneo (si ricorda, in questa prima fase solo alle aree dirigenziali e, in seguito, a tutti i livelli sottostanti) di obiettivi e target di performance collegati alle risorse necessarie per il loro raggiungimento. L'assegnazione degli obiettivi e dei target saranno frutto di un confronto con i dirigenti con cadenza annuale. In questo modo viene di fatto istituito un processo di programmazione, all'interno delle attività dell'Ateneo, che prevede un coinvolgimento dei responsabili delle varie strutture di vertice ai fini di una maggiore responsabilizzazione rispetto alle finalità da raggiungere.

Il processo PDCA, che si ricorda possiede i seguenti passaggi logici: a) individuazione delle strategie; b) implementazione delle stesse (obiettivi); c) monitoraggio (tempi ed indicatori); d) verifica del raggiungimento dei target; e) azioni (rimodulazione dei target, sistema premiante), presenta una tempistica a regime sviluppata in nove mesi, partendo dal 30 settembre al 30 giugno dell'anno successivo.

7.2 - Il CAF e l'organizzazione dell'Ateneo secondo le nuove normative

In questi anni le università dovranno trasformarsi per adeguarsi sia alla legge 240 del 2010 sia alle nuove direttive del Ministero della Funzione pubblica in relazione alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi funzionali che caratterizzano gli Atenei.

Per la realizzazione della propria missione statutaria l'Ateneo deve disporre di due elementi strutturali: a) l'Amministrazione centrale e b) l'Amministrazione periferica (Facoltà, Dipartimenti, Scuole di specializzazione). L'adesione del nostro Ateneo al progetto CAF-CRUI ha consentito di evidenziare come, in prima applicazione, l'organizzazione centrale non sia strutturata secondo i principi della funzionalità, efficacia ed efficienza.

Per definire e raggiungere gli obiettivi strategici e operativi del piano della performance sarà necessario intervenire in via preliminare sull'assetto organizzativo dell'amministrazione centrale e periferica, tenendo conto della attuale normativa e del nuovo Statuto d'Ateneo. Sarà al contempo necessario, sempre seguendo l'indicazione del modello CAF, stimolare le attività di autovalutazione, di condivisione e di partecipazione ai processi decisionali. Il filo conduttore del cambiamento organizzativo dovrà essere rivolto alla semplificazione del processo di gestione, al trasferimento delle informazioni e alla trasparenza degli atti amministrativi.

7.3 - Fasi, soggetti e tempi del processo del Piano

L'Ateneo di "Tor Vergata" relativamente agli adempimenti previsti dall'art.14 del DL 150/2009, che prevedeva l'adozione da parte degli Atenei di un sistema di valutazione della performance, ha istituito nel 2010 la "Commissione per la stesura del piano della performance".

Tale commissione, in accordo con gli organi di governo d'Ateneo ha deciso di adottare il modello CAF proposto dalla CRUI, e riconosciuto dalla CIVIT, come modello di riferimento per la misurazione e valutazione della performance (delibera CIVIT n.89, 2010).

La commissione in prima applicazione ha scelto di adottare il modello CAF per l'autovalutazione dei processi amministrativi da parte dei soli dirigenti dell'Ateneo. In questo modo è stato possibile disporre di un quadro dell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo e, conseguentemente, individuare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'amministrazione centrale.

La commissione ha formulato un questionario, partendo dalle tracce fornite dalla CRUI nell'ambito delle attività del "Laboratorio CAF" che, in seguito, ha somministrato a ciascun dirigente. È stato garantito l'assoluto anonimato dei compilatori. Date le possibili difficoltà che potevano sorgere durante la compilazione (essendo la prima volta che nell'Ateneo si attuava un processo di autovalutazione), ha garantito un servizio di assistenza ai dirigenti, mettendo a loro disposizione due tutor. La commissione, sulla base: dei risultati del questionario, dei rating dell'Ateneo sugli indicatori della programmazione triennale, degli indicatori della parte premiale del FFO, delle relazioni del Nucleo di valutazione, dopo aver sentito il Rettore, il Direttore Amministrativo e i dirigenti dell'amministrazione centrale, ha successivamente redatto questa prima versione del Piano della Performance.

7.4 – Il Collegamento con il bilancio

L'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale (COEP) e/o economico-analitica (COA), che è tra gli obiettivi strategici da realizzare (S1.2) rappresenta una premessa fondamentale, non solo per fornire all'Ateneo gli strumenti necessari per una valutazione sistematica della propria performance, ma ancor prima quale strumento di supporto tecnico per orientare le future decisioni strategiche. La predisposizione del budget e il suo collegamento con il bilancio permetterà di verificare la compatibilità prospettica tra obiettivi strategici, risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili e risultati.

La coordinazione tra i diversi centri operativi/decisionali dell'Amministrazione periferica e l'Amministrazione centrale deve infatti essere tale da rendere possibili controlli tempestivi sull'attività

dei diversi centri, per consentire interventi correttivi (controllo di gestione) e permettere l'eventuale revisione della pianificazione della performance nell'ipotesi di mutamenti ambientali esterni ed interni.

Le rilevazioni contabili *finanziarie* necessarie per formulare le previsioni di carattere autorizzativo all'effettuazione delle spese dovranno pertanto essere integrate con informazioni di carattere *economico* al fine di rendere possibile la misurazione delle risorse impiegate in relazione alle diverse attività svolte, attraverso classificazioni e determinazioni contabili che potranno essere:

- a) per natura;
- b) per centri di costo;
- c) per centri di responsabilità;
- d) per singoli progetti;
- e) per attività e processi;
- f) per aree istituzionali e settori dell'amministrazione centrale.

Il sistema informativo-contabile dovrà cioè essere in grado di supportare il sistema di controllo strategico e di gestione, sia nella fase della programmazione e di costruzione del budget, che nella fase di reporting e di analisi degli scostamenti.

7.5 - Coerenza con la programmazione economico finanziaria di bilancio

La pianificazione della performance è in linea con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo e ha tenuto in debito conto la politica di risanamento adottata dall'Amministrazione: il perseguimento degli obiettivi definiti per il 2011, non implica infatti aggravio per le finanze dell'Ateneo.

7.6 - La situazione attuale e le Azioni per il miglioramento del ciclo della performance

L'attuale piano della performance si inserisce in un contesto normativo e organizzativo in evoluzione e l'amministrazione ha iniziato da poco ad approntare azioni di miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Nell'ottica dell'ottimizzazione dei processi nei quali tali azioni sono inserite, considerando anche la riorganizzazione delle strutture centrali e periferiche, è pensabile che per la piena attuazione del Piano della Performance si debbano attuare monitoraggi con frequenze maggiori rispetto a quella prevista a regime (annuale).

Nella fase di redazione del Piano della Performance di cui art.4 DL 150/2009 si sono riscontrate notevoli difficoltà nell'individuazione degli indicatori per gli obiettivi operativi specifici da assegnare a ogni dirigente, in particolare per i dirigenti nelle aree strategiche della formazione e della ricerca. Alle predette aree, che coincidono con le funzioni istituzionali dell'Università, il personale dirigenziale porta contributi di supporto piuttosto che di contenuto. Sono infatti gli organi di governo, quali le Facoltà e i Dipartimenti, quelli direttamente impegnati nella didattica e nella ricerca. Si è inoltre evidenziata una notevole carenza del monitoraggio continuo delle attività che non abbiano diretto impatto sugli indicatori che determinano direttamente l'FFO. Questa carenza sottolinea la necessità di un apposito servizio informativo che abbia la funzione di supporto costante ai monitoraggi ed alla elaborazione dei dati inerenti i processi nelle strutture dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi). Si segnala infine l'assenza di un sistema di misurazione della performance esteso anche al personale non dirigenziale.

In base alle precedenti criticità, riscontrabili anche nel rapporto di autovalutazione compilato a seguito della sperimentazione condotta con il modello CAF-CRUI, sono state individuate le seguenti azioni di miglioramento: i) *diffondere la vision organizzativa e la trasferibilità delle practice e della conoscenza organizzativa*; ii) *aumentare la formalizzazione dell'apprendimento organizzativo e strutturare meccanismi operativi condivisi*; iii) *aumentare l'integrazione interdivisionale ed incrementare il coinvolgimento degli stakeholder*; iv) *migliorare la pianificazione*

anche in assenza di risorse; v) semplificare i processi, della comunicazione e rendere operativa la trasparenza.

Per una completa diffusione e condivisione del processo di autovalutazione e dei relativi esiti è opportuno: i) individuare attraverso focus group un insieme di indicatori quantitativi/qualitativi per i dirigenti con specifiche professionalità che pesino anche su output difficilmente misurabili (ufficio stipendi, gestione personale, economia ragioneria); ii) coinvolgere il personale per la definizione degli obiettivi e l'individuazione di elementi di benchmarking con altri Atenei dell'area romana; iii) istituzionalizzare un sistema di monitoraggio, condiviso e stabile, della performance e dei processi stabilendo delle cadenze periodiche che siano legate al PDCA ed agli adempimenti ministeriali; iv) rafforzare le attuali capacità organizzative.