



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE



2019



PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La normativa, riguardante la Pubblica Amministrazione in generale ed il sistema universitario in particolare, contiene principi di trasparenza e prevenzione della corruzione, accountability, illustrazione e misurazione dei risultati conseguiti, coinvolgimento degli stakeholder.

Il D.Lgs. n. 33/2013 ha posto una forte enfasi sulla trasparenza e sugli obblighi di comunicazione che le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad adempiere. La rappresentazione dei risultati conseguiti, del resto, era già prevista e ben delineata in due interventi normativi che, integrati tra loro, danno origine ai contenuti del presente documento. Dapprima la L. n. 1/2009, dedicata al sistema universitario, ha previsto la pubblicazione di una Relazione destinata all'illustrazione dei risultati ottenuti dagli Atenei in termini di formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e capacità di attrazione di risorse. Intenzione evidente di tale norma è garantire con una maggiore trasparenza la comunicazione dei risultati raggiunti e delle azioni intraprese, mediante la diffusione e la condivisione delle informazioni riguardanti le principali finalità delle istituzioni universitarie. Il D.Lgs. 150/2009, allo stesso tempo, ha posto al centro dell'azione amministrativa il principio della misurazione e valutazione della Performance organizzativa ed individuale, mediante un'esposizione dei risultati ottenuti (e misurati) dall'amministrazione nel corso del precedente anno. Mentre la previsione contenuta nell'articolo 3 quater della L. n. 1/2009 suggerisce la necessità di rappresentare, ancorché sinteticamente, i risultati delle attività primarie dell'Ateneo (ricerca, didattica e trasferimento tecnologico), quella di cui al D.Lgs. 150/2009 richiede di illustrare i risultati raggiunti nel più specifico ambito delle Performance organizzative e individuali. La normativa delinea, quindi, un quadro complesso e cogente di

rappresentazione di dati, risultati e valutazioni che hanno, quale finalità principale, la trasparenza e l'accountability delle Amministrazioni. I meccanismi di pianificazione, rendicontazione e valutazione dei risultati ottenuti dalle Pubbliche Amministrazioni sono stati recentemente modificati dal D.Lgs. 74/2017, che interviene sulle tempistiche di pubblicazione, sui soggetti titolari delle funzioni di validazione e sui contenuti della Relazione Unica di Ateneo.

Il d.lgs. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha introdotto delle innovazioni incidendo anche sulla disciplina relativa alla predisposizione, approvazione e validazione della Relazione annuale sulla performance. In questa sede, si intendono, quindi, delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente ai contenuti e alle modalità di redazione e approvazione della Relazione.

Le linee guida della Funzione Pubblica del novembre 2018, forniscono indicazioni in merito alle modalità di redazione della Relazione annuale sulla performance (nel seguito Relazione) da parte delle amministrazioni e alle modalità di validazione della stessa da parte degli Organismi Indipendenti di Valutazione (nel seguito OIV). Coerentemente alla scelta di rilascio modulare operata con le LG 1/2017 e LG 2/2017; si sottolinea che queste linee guida si rivolgono ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della performance assume in tali organizzazioni, fermo restando che gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di predisposizione e validazione delle rispettive Relazioni. Tali indicazioni sono interamente applicabili solo a partire dalle Relazioni annuali sulla performance relative all'annualità 2018, che dovranno essere adottate, validate e pubblicate entro il 30

giugno 2019: tali Relazioni, infatti, saranno le prime ad avere come riferimento, un Piano della performance redatto ai sensi del vigente testo del d.lgs. 150/2009 e delle LG 1/2017.

La Relazione annuale sulla performance persegue le seguenti finalità:

- *La Relazione è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance. In questo senso, l'anticipazione dei termini per la predisposizione del documento è particolarmente utile a favorire una maggiore efficacia dell'attività di programmazione in quanto una bozza della Relazione potrebbe essere già disponibile prima dell'approvazione del nuovo Piano della performance (prevista entro il 31 gennaio);*
- *La Relazione è uno strumento di accountability attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione devono essere privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.*

Per quanto concerne la tempistica di adozione della Relazione, si sottolinea che a seguito della modifica all'articolo 10 del d.lgs. n. 150/2009 operata dal d.lgs. 74/2017 entro il 30 giugno di ogni anno le amministrazioni pubblicano, sul proprio sito istituzionale e sul Portale della

performance, la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Devono, quindi, intendersi definitivamente superate le disposizioni di cui alla delibera CiVIT n. 6 del 2012 che aveva fissato al 15 settembre il termine ultimo per la trasmissione della Relazione validata. Tale aspetto è stato ribadito anche dalla nota circolare dell'Ufficio per la valutazione della performance del 29 marzo 2018. Per garantire il rispetto della nuova scadenza, le amministrazioni devono, pertanto, ridefinire la tempistica dell'intero processo di redazione della Relazione, anche procedendo all'aggiornamento del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (nel seguito SMVP) laddove necessario.

Affinché la tempistica definita nel Sistema sia tale da consentire a tutti i soggetti coinvolti di espletare al meglio il proprio ruolo, è utile ricordare che il processo che termina con la pubblicazione entro il 30 giugno della Relazione validata, vede coinvolti:

- *L'amministrazione, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti;*
- *L'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per le quali l'OIV ha ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009;*
- *l'OIV, che misura e valuta la performance organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.*

La presente Relazione riporta i risultati conseguiti dall'Università di Roma "Tor Vergata" nel corso del 2018 in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione di quanto fatto nel corso dell'anno.

La relazione riporta gli esiti dell'operato del personale tecnico-amministrativo contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando il grado di sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa. A garanzia della trasparenza, la Relazione sulla Performance 2018 sarà presentata a tutti gli stakeholder in occasione della Giornata della Trasparenza 2019, sarà pubblicata sul sito istituzionale www.uniroma2.it nella sezione "Amministrazione Trasparente", e sarà trasmessa all'ANVUR ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance è articolato nelle seguenti fasi:

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. Misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale;
5. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni,

nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate, le Amministrazioni Pubbliche sono tenute a dare piena attuazione al ciclo di gestione della Performance, prevedendo la redazione di specifici documenti, tra cui si citano in particolare:

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intendono adottare - come definito nell’art.7. Il documento è aggiornato in occasione della revisione del sistema.
- Il “Piano della Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire - come definito nell’art.10. Il documento è adottato con cadenza annuale.
- La “Relazione sulla Performance”, in cui le Amministrazioni Pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti - come definito nell’art.10. Il documento è aggiornato con cadenza annuale.
- Il “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopra indicati) circa il

funzionamento dell'ente ed i risultati raggiunti. Il documento è adottato con cadenza annuale.

La Relazione annuale sulla performance persegue le seguenti finalità:

- La Relazione è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance¹. In questo senso, l'anticipazione dei termini per la predisposizione del documento è particolarmente utile a favorire una maggiore efficacia dell'attività di programmazione in quanto una bozza della Relazione potrebbe essere già disponibile prima dell'approvazione del nuovo Piano della performance (prevista entro il 31 gennaio);
- La Relazione è uno strumento di accountability attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione devono essere privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

Sommario

1	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	1
1.1	Definizione di Vision e Mission	1
2	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	2
2.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	3
2.2	Il contesto interno di riferimento	4
2.2.1	Rappresentazione della organizzazione strategica esistente (AS - IS).....	4
2.2.2	L'amministrazione in cifre	6
2.2.3	Albero della Performance.....	8
2.2.4	Indicatori della ricerca	9
2.2.5	Indicatori citazionali	10
2.2.6	Andamento economico dell'esercizio e struttura patrimoniale dell'Ateneo.....	14
2.3	Il contesto esterno di riferimento.....	27
2.3.1	Analisi PESTLE	30
3	OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	31
3.1	Definizione degli obiettivi.....	32
3.2	Obiettivi strategici e operativi.....	35
3.3	Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della Performance	35
3.4	Analisi SWOT - Minacce e le opportunità	54
3.5	Piani Operativi	55
3.6	Balance Score – Card d'Ateneo.....	64
3.6.1	Distribuzione numerosità indicatori per tipologia e area strategica	67
3.6.2	Numerosità per tipologia indicatore e sotto categoria	67
3.7	I risultati raggiunti	68
3.7.1	Analisi Performance degli indicatori per tipo e area strategica.....	68
3.7.2	Posizionamento Indicatori per tipologia, performance e peso	74
3.7.3	Performance delle Aree Strategiche.....	77
3.7.4	Performance Obiettivi Strategici	78
3.7.5	Performance Obiettivi Operativi	78
3.7.6	Posizionamento nei principali Ranking Internazionali	79
3.7.7	Analisi dei trend di risultato 2018 sul 2017	87
3.7.8	Obiettivi individuali	97
3.8	Attestazione dei tempi di pagamento.....	101
4	PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	102

4.1	Azioni positive.....	103
4.2	Progetti culturali e formativi	104
4.3	Relazione sulle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia.	104
4.3.1	Osservatorio di genere.....	107
5	CONCLUSIONI	108
5.1	Punti di forza.....	110
5.2	Aree di miglioramento	111
	Allegato A.....	114
	Allegato B. Peso Obiettivi Dirigenziali 2018	138
	Allegato C. Obiettivi Dirigenziali 2018	139

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI

La sezione si sviluppa in tre paragrafi volti a descrivere:

- Definizione di Vision e Mission;
- Descrizione del contesto di riferimento:
 - Interno
 - Esterno
- I risultati raggiunti;
 - Ranking e risultati della Performance di Ateneo
- Analisi Swot: criticità e opportunità.

1.1 Definizione di Vision e Mission

La **Vision** 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 **Mission**, strettamente correlata alla Vision, traduce in concetti pratici e identifica il modo più opportuno per realizzarli.



“Lavoriamo su idee e azioni in grado di rispondere concretamente ai nuovi bisogni della collettività, accanto a società civile, imprese e istituzioni, per lo sviluppo culturale e sociale del territorio, in linea con il programma di azioni dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. È così che ci impegniamo per favorire la diffusione di buone prassi e di una cultura “responsabile”, attenta alla sostenibilità e all’inclusione, per rafforzare capacità e competenze della persona e, per tale via, l’empowerment della società.”

Il Rettore, Prof. Giuseppe Novelli



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

2 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Nella sezione è descritto il processo seguito dall'Amministrazione per la redazione della Relazione, indicando le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità, ed evidenziando i punti di forza e di debolezza del ciclo della Performance.

La Relazione sulla Performance dell'anno 2018 costituisce il documento consuntivo a fronte degli obiettivi strategici stabiliti nel Piano Integrato 2016-2018 (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31/01/2017). Al fine di procedere all'implementazione del ciclo della Performance 2018 ai sensi dell'art.7, comma 2 lettera a) del D.Lgs n.150/2009 sono stati trasmessi al Nucleo di Valutazione di Ateneo gli "Obiettivi 2018" assegnati dal Rettore al Direttore Generale e dal Direttore Generale ai Dirigenti. Gli "Obiettivi 2018" assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori sono stati inseriti nel Piano della Performance come previsto dall'art.10 comma 1 lettera a) del D.Lgs n.150/2009 ed esplicitato dalla delibera CiVIT n. 6/2013.

La presente Relazione ha richiesto il contributo di tutte le strutture dell'Ateneo che sono state coinvolte nel processo di acquisizione dei dati. In particolare, le principali fonti di dati e informazioni utilizzate sono le seguenti:

- Piano Integrato 2016-2018;
- documenti finanziari forniti dalla ripartizione “Ragioneria - Coordinamento contabile Dipartimenti”;
- dati delle banche dati DALIA, PROPER, FFO, SICO.

2.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

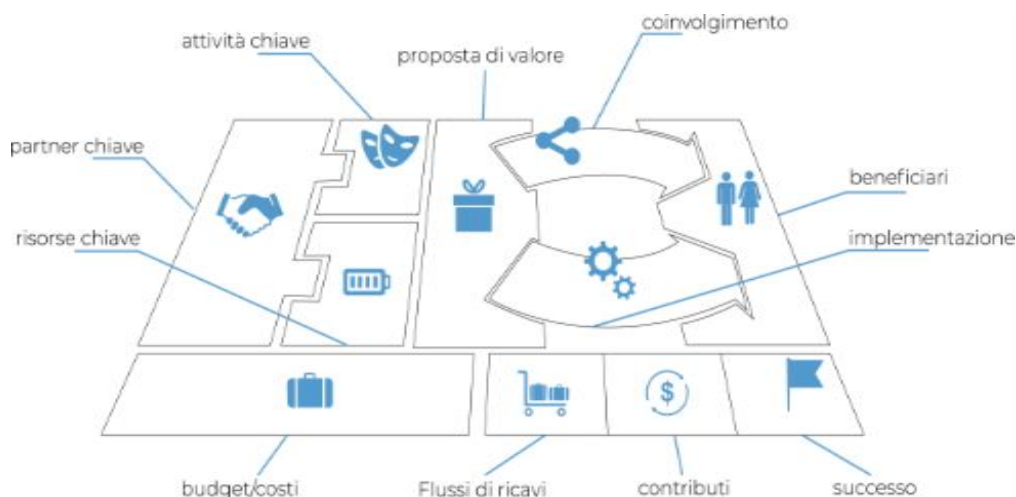
Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della Relazione, specificando i tempi ed i soggetti coinvolti. L'arco temporale va da febbraio (F) a giugno (G) con la presentazione entro il 30 giugno al CdA previa approvazione vincolante del Nucleo di Valutazione.

FASI DEL PROCESSO			2018					
	Attività	Soggetti Coinvolti	F	M	A	M	G	L
1	Raccolta dati	Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
2	Analisi dati	Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
3	Redazione della Relazione	Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
4	Presentazione al Rettore e al Direttore Generale	Rettore, Direttore Generale, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
5	Presentazione agli Organi di Governo	Rettore, Direttore Generale, Organi di Governo, Uffici, Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo						
6	Invio al Nucleo di valutazione per la validazione	Direttore Generale, Uffici						

2.2 Il contesto interno di riferimento

Nel paragrafo seguente vengono sintetizzate le informazioni relative al contesto interno dell'Ateneo.

2.2.1 Rappresentazione della organizzazione strategica esistente (AS - IS)



Analizzare la situazione attuale (AS-IS) dell'Ateneo è il punto di partenza per raccogliere elementi utili a definire la strategia complessiva. Di fatti, prima di programmare cambiamenti è necessario conoscere lo stato presente di processi e attività per poter poi evidenziare le aree di miglioramento.

Partner chiave: Regione Lazio, MIUR, YERUN (IUFÉ), VIU, UNICA, RETE PARTNER ERASMUS, CAMPUS X, RUS

Attività chiave: Costruzione di una offerta formativa di qualità, che pone attenzione anche ai percorsi di sviluppo professionale; Razionalizzazione dei corsi e contenimento dei costi; Efficienza nella gestione amministrativa.

Risorse chiave: Patrimonio derivante da donazioni; Personale Docente e Amministrativo; Sede dell'Università.

Proposte di valore: La sostenibilità al centro della identità istituzionale; Alta qualità della formazione universitaria ad un costo contenuto; Servizi agli studenti accessibili, coordinati e performanti.

Canali: Focus primario sui mezzi di stampa; Ufficio centralizzato per rispondere alle esigenze degli studenti; Banner con temi legati alla missione.

Struttura dei costi:

Costi fissi → spese per il personale amministrativo; spese per il personale docente; spese sostegno agli studenti; spese per servizi gestionali (compresa la manutenzione)

Costi variabili → spese adeguamento e ampliamento delle strutture ; spese per variazioni personale amm./docente; costi per trasferimento ai partner della ricerca; spese di marketing

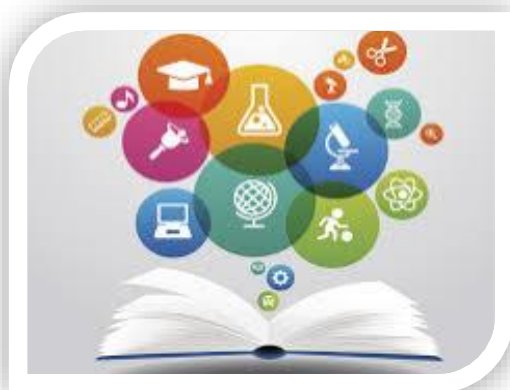
Flussi di ricavi: Tasse di iscrizione; Canone d'uso per l'utilizzo delle residenze; FFO; Finanziamento esterno dei progetti di ricerca; Altri contributi

Relazioni con gli utenti: Assistenza personale presenza di un addetto ai rapporti con gli studenti che diventa il loro supporto nel momento in cui si richiede aiuto; Co-creazione con la istituzione di una sezione trasversale di docenti, personale e studenti in un processo collaborativo per rivedere la definizione della Mission dell'Ateneo

Segmenti di Studenti: Studenti universitari con il bisogno di pianificare la propria istruzione in vista di future carriere; Studenti interessati ad ottenere qualità formativa a costi contenuti; Studenti con esigenze di un'offerta di servizi facilmente accessibile ed informazioni esaustive.

2.2.2 L'amministrazione in cifre

A seguire vengono sintetizzate le principali informazioni per gli stakeholder riguardo i numeri dell'Ateneo.



Offerta Formativa

105 Corsi di Laurea

145 Master I e II Livello e Corsi di Perfezionamento

49 Scuole di Specializzazione

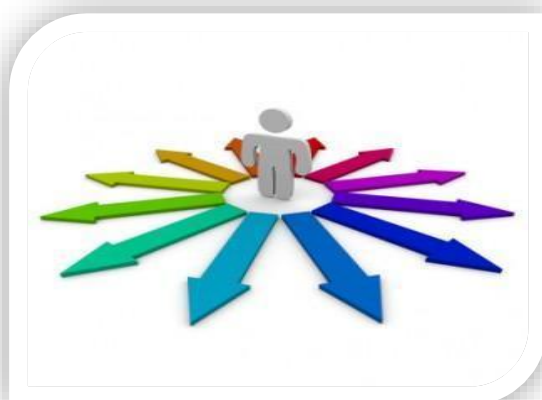


Didattica

30.392 Studenti iscritti ai Corsi di Laurea Triennale, Magistrale e Magistrale a ciclo unico

8.815 Studenti immatricolati

6.201 Laureati



Servizi agli studenti

350 Aule per la didattica

29 Laboratori informatici

865 Postazioni PC

6 Biblioteche

170000 Risorse bibliografiche digitali



Ricerca

389 N° Progetti presentati

163 N° Progetti approvati



Internazionalizzazione

666 Studenti in uscita

435 Studenti in entrata

13 Corsi di studio Doppia Laurea /
Doppio Titolo/Titolo
Congiunto/Double Degree

19 Corsi di Studio in Lingua Inglese



Personale

736 Professori

582 Ricercatori

650 Professori a Contratto

36 Visiting Professor

13 Coll. Esperti linguistici (CEL)

4 Dirigenti + 1 Direttore

966 Tecnici – Amministrativi
Bibliotecari

36 Tecnici – Amministrativi
Bibliotecari a TD

2.2.3 Albero della Performance

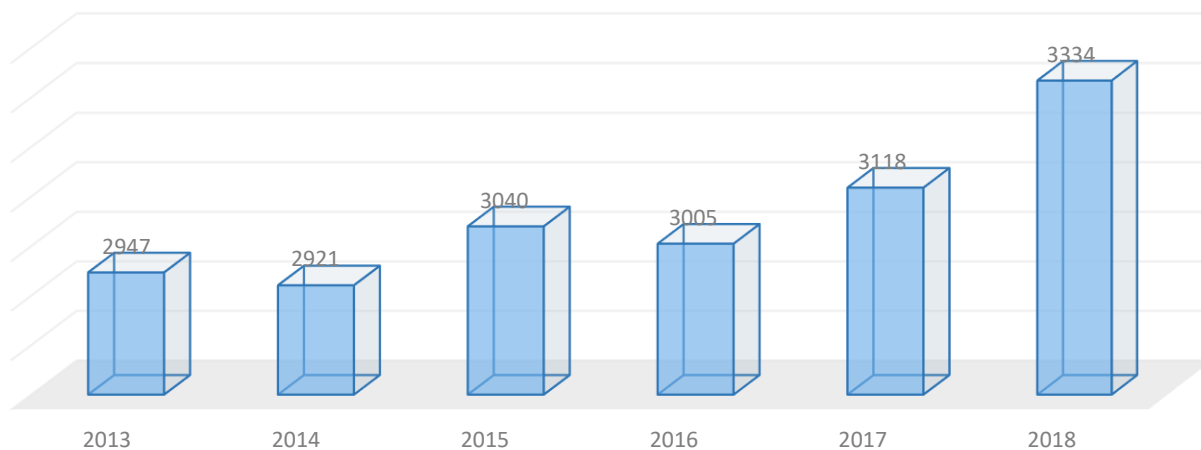
L'albero della Performance è una mappa logica che, a partire dal mandato istituzionale, si declina in tre livelli:

- a) Aree strategiche;
- b) Obiettivi strategici;
- c) Obiettivi operativi.

<i>Area Strategica</i>	<i>Obiettivo strategico</i>	<i>CODICE OBIETTIVO STRATEGICO</i>	<i>Peso relativo (%) obiettivo strategico</i>	<i>n. Obiettivi Operativi</i>
<i>Ricerca</i>	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1	65	10
	Internazionalizzare la ricerca	R.2	35	4
<i>Didattica</i>	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	D.1	30	4
	Favorire i processi di apprendimento	D.2	30	5
	Internazionalizzare la didattica	D.3	20	5
	Potenziare i servizi a supporto degli studenti	D.4	20	5
<i>Terza Missione</i>	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	TM.1	50	2
	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	TM.2	50	6
<i>Amministrazione e servizi agli utenti</i>	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	60	21
	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	S.2	20	9
	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	20	7

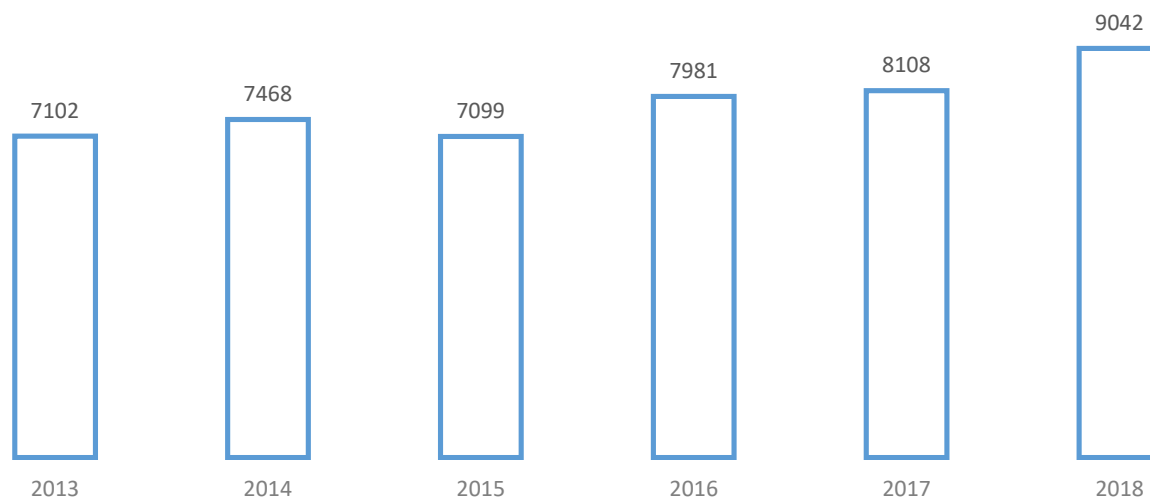
2.2.4 Indicatori della ricerca

Publicazioni Scientifiche



Numero di pubblicazioni scientifiche indicizzate da Scopus dal 2013 al 2018.

Cite Score

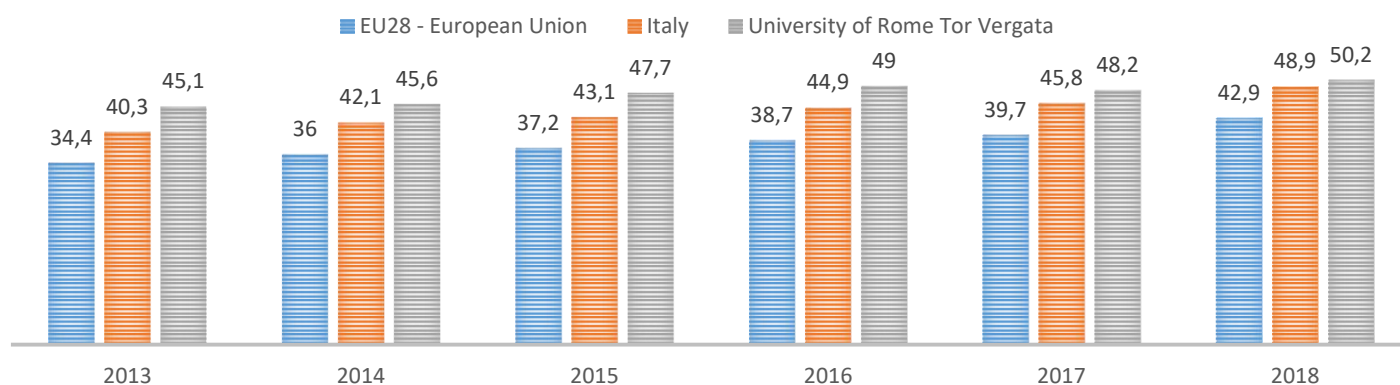


Il Cite Score è un indice sintetico che misura il numero medio di citazioni ricevute in un particolare anno da articoli pubblicati in una rivista scientifica (Journal) nei tre anni precedenti. Il Cite Score è quindi l'equivalente Impact Factor (misurato da Web of Science) ottenuto da Scopus con finestra di tre anni anziché di due.

L'indicatore «Outputs in Top Citation Percentiles» indica la percentuale delle pubblicazioni più citate (top 10%) dell'università di Roma Tor Vergata rispetto a quelli dell'Italia e dell'Europa a 28. Dal 2013 l'Ateneo di Roma Tor Vergata ha in media più pubblicazioni citate nel percentile più elevato rispetto all'Italia e all'Europa a 28.

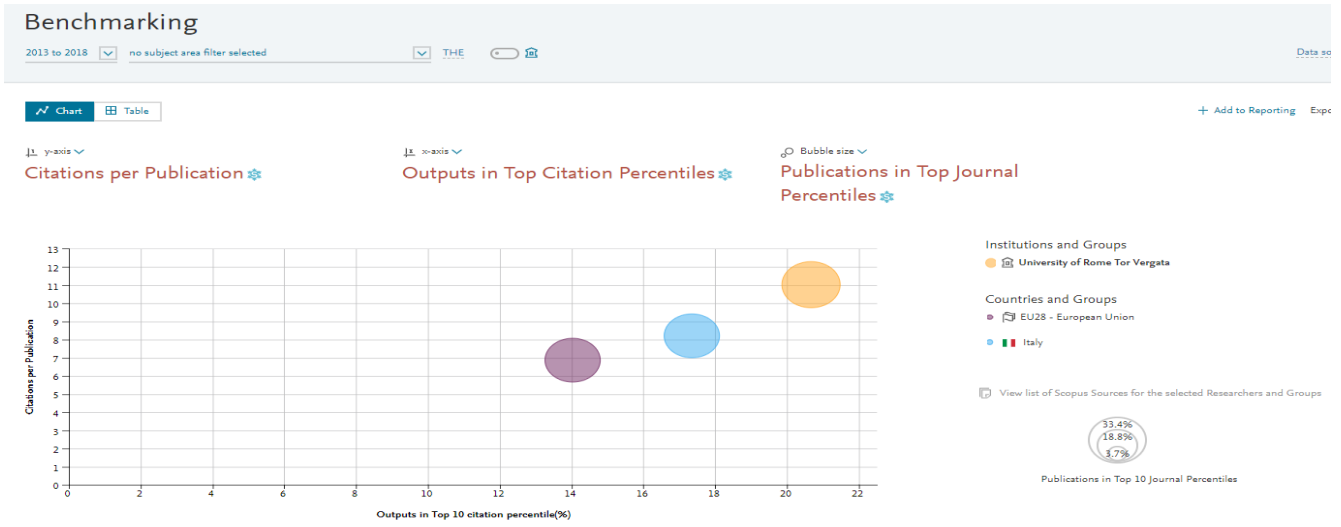
Il grafico seguente mostra l'andamento delle Collaborazioni Internazionali, rispetto alla media italiana e dell'UE a 28. Come si nota, l'Università degli Studi di Roma «Tor Vergata» ha ottenuto, nell'arco degli anni 2013-18, performance (in percentuale) superiori sia rispetto all'Italia che all'Europa, in termini di Collaborazioni Internazionali.

INTERNATIONAL COLLABORATION



2.2.5 Indicatori citazionali

Per tutti e tre gli indici citazionali considerati: «Citazione per pubblicazione», «Percentuale di pubblicazioni scientifiche presenti nel Top 10% delle pubblicazioni più citate al mondo» e «Percentuale di articoli pubblicati nel top 10% delle riviste internazionali più impattate (metrica CiteScore)» l'Università di Roma Tor Vergata presenta valori sensibilmente più elevati rispetto ai quelli italiani ed europei.



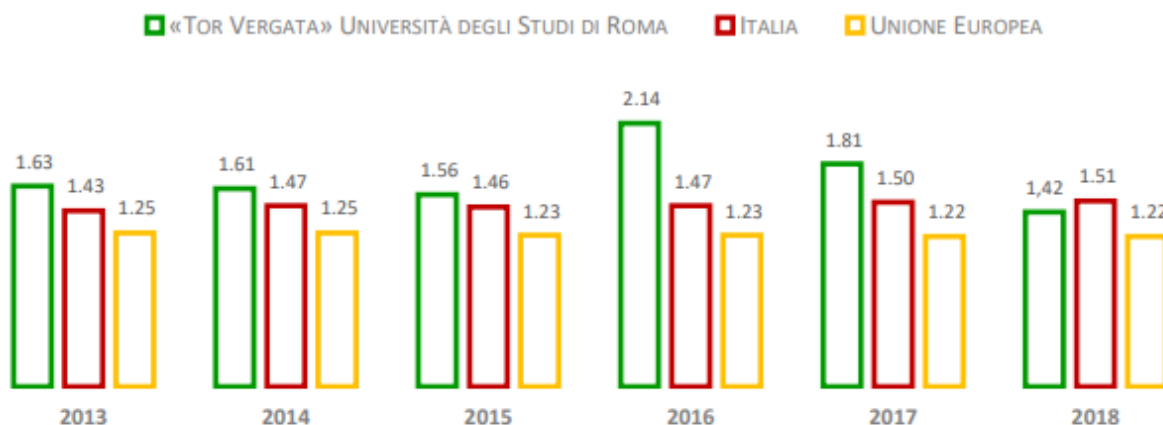
Mappa delle Collaborazioni Internazionali

Dal 2013 al 2018 l'Ateneo di Roma Tor Vergata ha pubblicato in collaborazione con oltre 3.072 Istituzioni e con 14.570 co-autori.



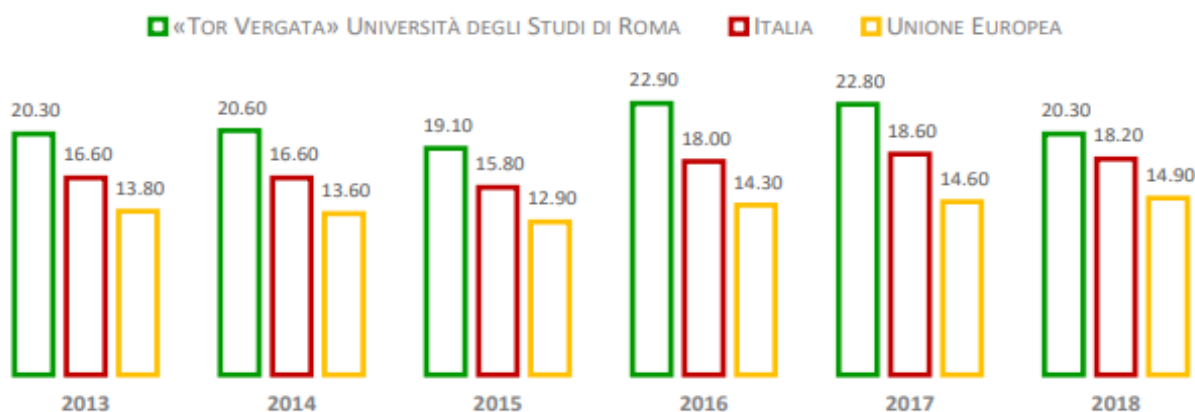
Il Field-Weighted Citation Impact è l'impatto citazionale pesato rispetto alla media mondiale su pubblicazioni simili. Un impatto citazionale superiore a 1.00 indica una media superiore rispetto a quella mondiale. Nel periodo considerato il valore non è mai inferiore a 1.4; ciò significa che le pubblicazioni sono citate il 40% in più rispetto a quanto atteso. Nel periodo 2013-2018 «Tor Vergata» presenta valori di questo indicatore costantemente maggiori a quello medio europeo ad eccezione dell'ultimo anno, e sempre superiori alla media italiana.

FIELD WEIGHTED CITATION IMPACT



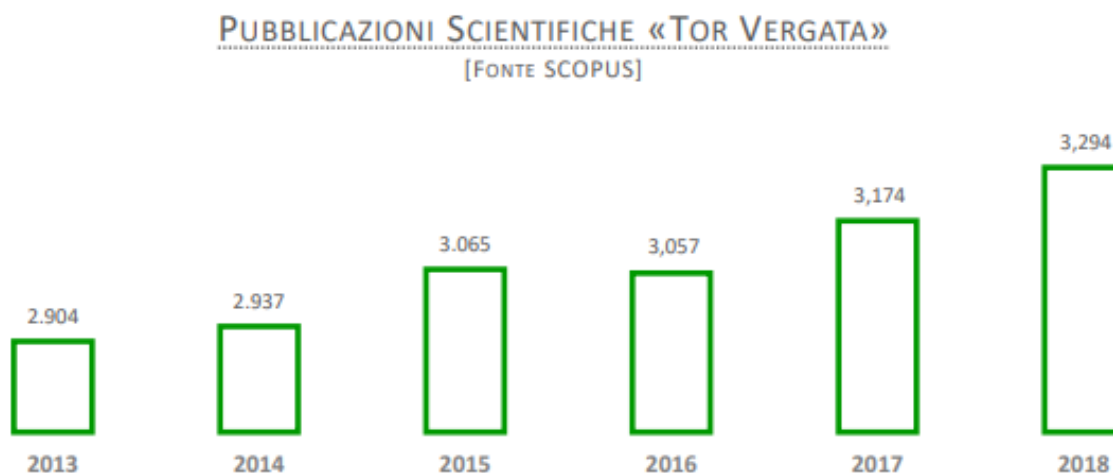
L'indicatore «Outputs in Top View Percentiles» indica la percentuale delle pubblicazioni più visualizzate (top 10%) dell'Università di Roma Tor Vergata,

OUTPUT IN TOP CITATION PERCENTILE



rispetto a quelli dell'Italia e dell'Europa a 28. Dal 2013 l'Ateneo di Roma "Tor Vergata" ha, in media, più pubblicazioni citate nel percentile più elevato rispetto all'Italia e all'Europa.

L'andamento del numero di pubblicazioni scientifiche dell'Ateneo è in crescita, come indicato nel grafico che segue:



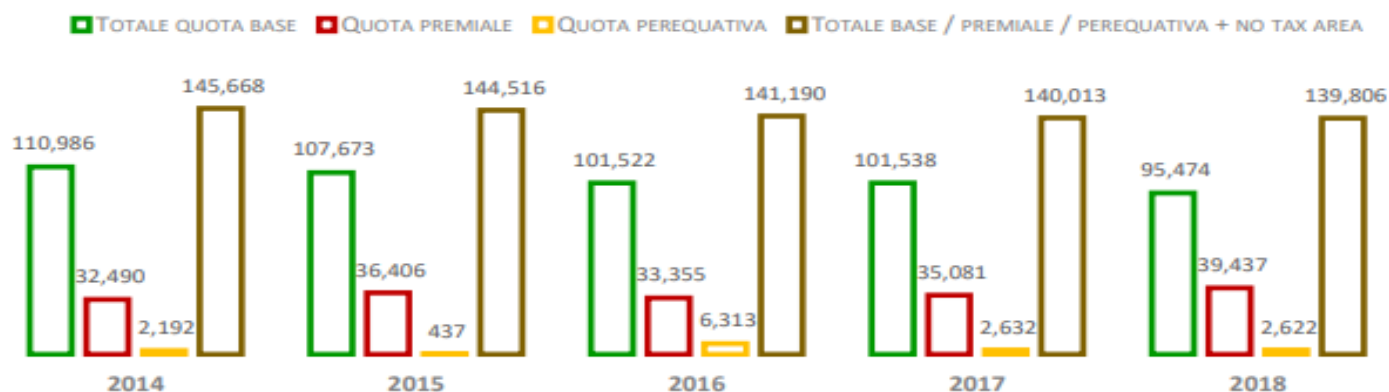
Il MIUR e l'ANVUR hanno reso noti i dati dei 180 dipartimenti universitari italiani che sono risultati assegnatari del finanziamento dedicato ai 'dipartimenti di eccellenza' per il quinquennio 2018-2022. Sono due le realtà di «Tor Vergata» che sono riuscite a piazzarsi in posizione di assoluto prestigio: il Dipartimento di Economia e Finanza della Macro-area di Economia e il dipartimento di Matematica della Macro-area di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali.

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario nazionale, 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.

La tabella che segue riporta il trend dell'ultimo quinquennio relativo alla composizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) di «Tor Vergata». I dati sono espressi in migliaia di Euro.

COMPOSIZIONE DEL F.F.O.

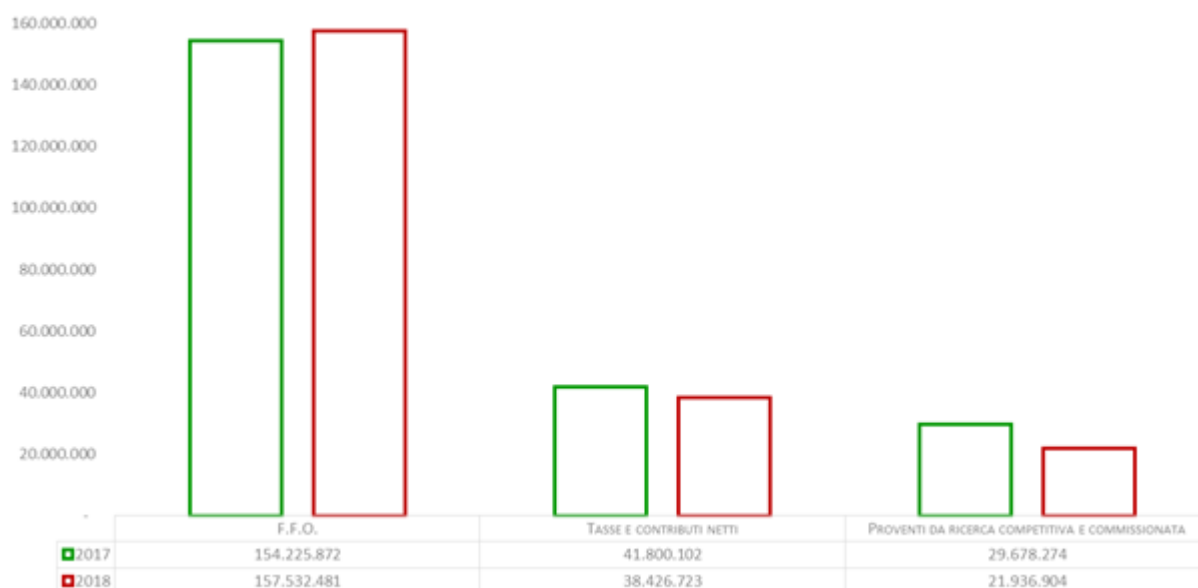


2.2.6 Andamento economico dell'esercizio e struttura patrimoniale dell'Ateneo

Proventi

Il grafico che segue illustra l'andamento dei proventi da FFO, dei proventi da contribuzione degli studenti e dei proventi propri da ricerca (competitiva e commissionata) a confronto con i medesimi dati riferiti all'esercizio 2017.

PROVENTI DA F.F.O., DA CONTRIBUZIONE STUDENTESCA E DA RICERCA



Proventi da FFO

Il Fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO), istituito nello stato di previsione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dall'art. 5, co. 1, lett. a), della L. 537/1993, è relativo alla quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università, comprese le spese per il personale docente, ricercatore e tecnico, amministrativo e bibliotecario, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica (ad eccezione della quota destinata ai progetti di ricerca di interesse nazionale) e della spesa per le attività sportive universitarie. Complessivamente, il Fondo di finanziamento ordinario MIUR 2018 si attesta a circa 7,319 miliardi di Euro con un incremento di 337 milioni (4,8%) rispetto all'FFO 2017. In particolare:

In particolare:

- quota base, in proporzione al "peso" di ogni università, per 4,329 miliardi di Euro, pari a circa 59% del totale;
- quota premiale da assegnare agli atenei per il 60% in base ai risultati conseguiti nella VQR 2011-2014, per il 20% in base alla valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2015-2017, sempre utilizzando i dati relativi alla VQR 2011-2014, e per il restante 20% in base ai risultati relativi alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei, per 1,693 miliardi di Euro, pari a circa il 24% del totale;
- interventi previsti da disposizioni legislative (tra cui: consolidamento del piano straordinario per le chiamate di professori di seconda fascia finanziate negli esercizi finanziari 2011, 2012 e 2013; finanziamento del Piano straordinario per il reclutamento di ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), della L. 240/2010, ai sensi dell'art. 1, co. 247, della L. 208/2015; finanziamento del Piano straordinario per la chiamata di professori di prima fascia, ai sensi dell'art. 1, co. 206, della L. 208/2015; finanziamento dei dipartimenti di eccellenza, ai sensi dell'art. 1, co. 314-337, della L. 232/2016; parziale compensazione del blocco degli scatti stipendiali disposto per il quinquennio 2011-2015, ai sensi dell'art. 1, co. 629, della L. 205/2017; assunzione di ricercatori di cui all' art. 24, co. 3, lett. b), della L. 240/2010, e conseguente eventuale consolidamento nella posizione di professore di seconda fascia, ai sensi dell'art. 1, co. 633, della L. 205/2017) per 625 milioni di Euro;
- interventi a favore degli studenti per 336 milioni di Euro;
- quota perequativa, pari a circa il 2% del totale, per 145 milioni di Euro;
- altri interventi per 191 milioni di Euro.

La tabella che segue mostra la composizione dell'FFO per il nostro Ateneo nel 2018, a confronto con l'esercizio precedente.

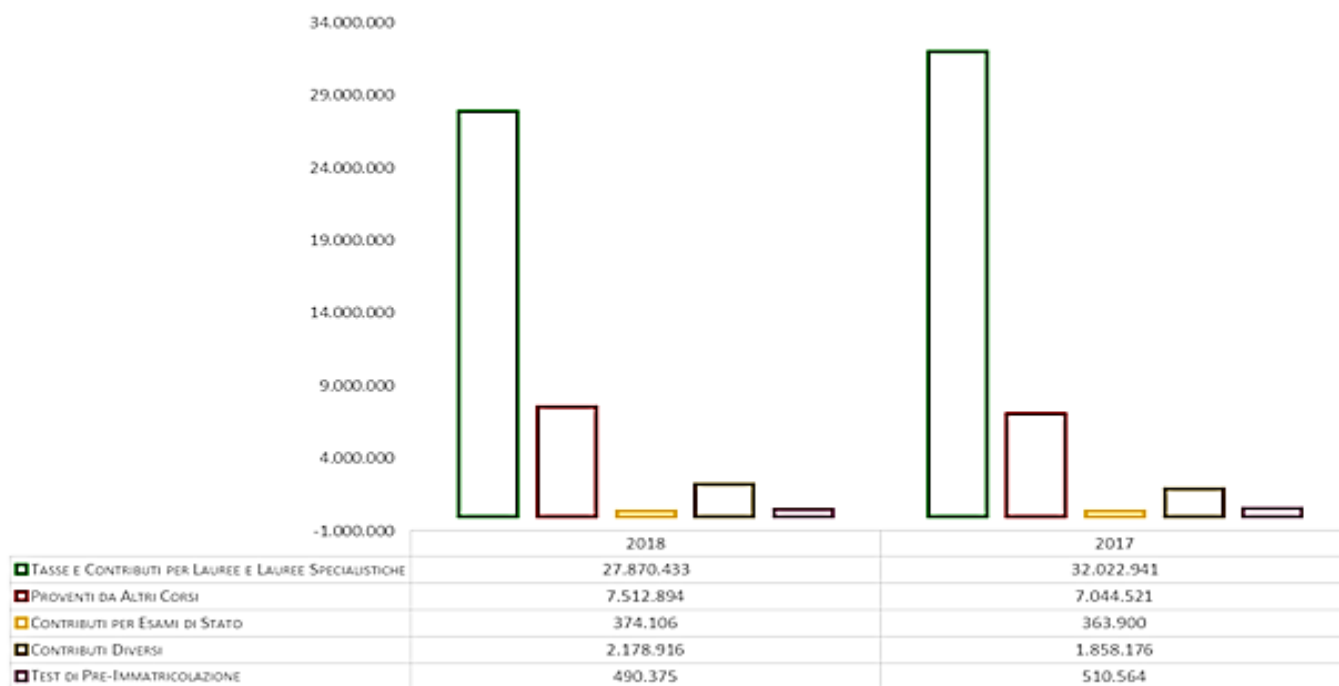
	2018 D.M. 587/2018	2017 D.M. 610/2017
Interventi quota base	95.473.874	101.537.660
Assegnazione quota premiale	39.437.469	36.112.469
perequativo	2.621.920	2.631.835
una tantum	36.499	41.525
FFO STRUTTURALE	137.569.762	140.323.489
<i>taglio edilizia</i>	-	-
FFO NETTO	137.569.762	140.323.489
no tax area	2.272.658	761.839
diversamente abili	182.865	165.260
piano straordinario I fascia	231.717	231.717
piano straordinario ricercatori	1.231.763	1.231.763
piano straordinario associati	2.829.657	2.829.657
reclutamento ricercatori art 24 c 3 lett. B) L 240/2010	266.667	118.138
borse post lauream	6.249.259	5.421.347
fondo sostegno giovani	1.020.540	1.014.311
programmazione triennale	991.623	991.621
consorzi interuniversitari	-	132.152
commissione per l'abilitazione scientifica	-	33.926
integrazione maternità assegnisti di ricerca	70.096	91.652
incentivare l'attività base di ricerca	-	579.000
dipartimenti di eccellenza	3.213.124	-
compensazione blocco scatti stipendiali 2011-2015	1.402.750	-
ALTRE ASSEGNAZIONI	19.962.719	13.602.383
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi	1.500.000	1.500.000
interventi straordinari	-	300.000
TOTALE¹⁾	159.032.481	155.725.872

Proventi da contribuzione studentesca

Per quanto riguarda la contribuzione studentesca, si riporta di seguito la composizione della medesima nell'esercizio 2018, a confronto con l'esercizio. Come mostrato dal grafico, si registra un decremento del 13% dei proventi da tasse e contributi per corsi di laurea e corsi di laurea magistrale, un incremento (6,6%) nei proventi da alta formazione (post lauream) e un incremento (11,4%) nella rimanente contribuzione studentesca (test di pre-immatricolazione, "Percorso 24 CFU", contributi per esami di Stato, altri contributi diversi).

Il minor gettito rispetto all'esercizio a confronto, come indicato anche nella Nota Integrativa al Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio 2018, è in gran parte determinato dall'applicazione della disciplina prevista dalla Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016 (introduzione della cd. "No-tax Area").

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI PER LA DIDATTICA



Proventi da ricerca competitiva e ricerca commissionata

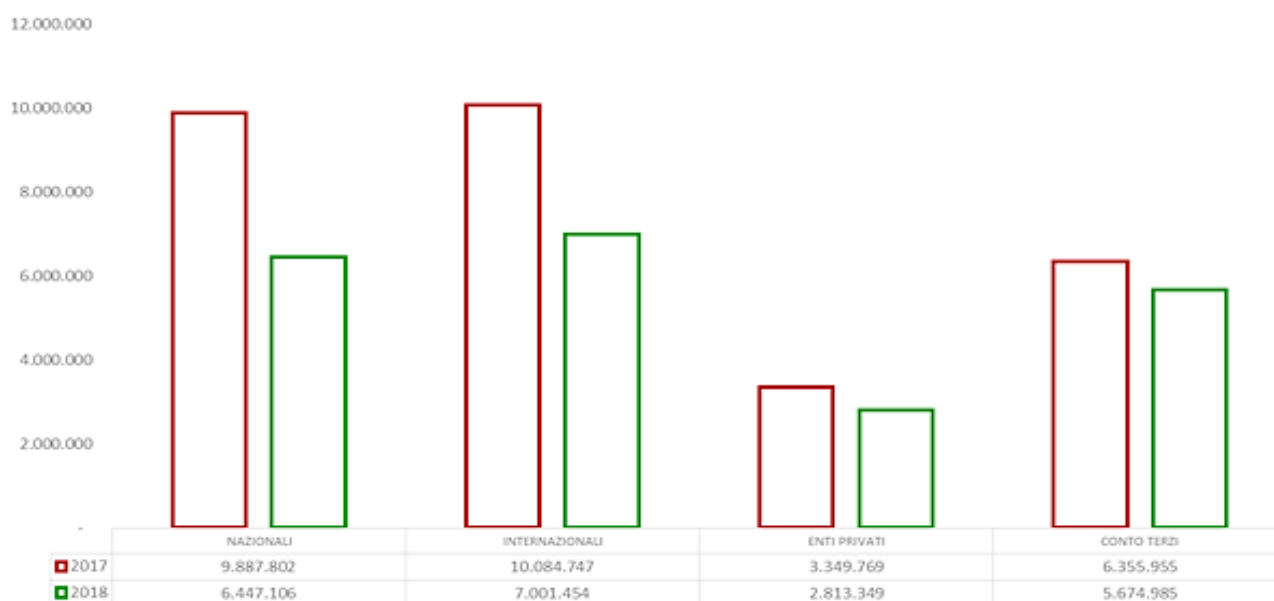
In queste voci sono iscritti tutti i progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore. Tali proventi, maturati per competenza nell'esercizio in esame sulla base dei relativi costi sostenuti, in coerenza con il principio della "commessa completata" indicato dal MIUR, mostrano una diminuzione di 7.060 migliaia di Euro rispetto all'esercizio precedente.

I proventi da ricerca competitiva sono generati per il 43% dall'Unione Europea e altri organismi internazionali, per il 40% da enti italiani pubblici (ministeri, enti di ricerca, altri enti pubblici) e per il 17% da enti italiani di diritto privato. La riduzione più significativa è attribuibile ai proventi derivanti da ricerca finanziata da enti pubblici italiani, che si riducono da 9.887 migliaia di Euro del 2017 a 6.447 migliaia di Euro del 2018 (-35%).

I proventi derivanti alle commesse commerciali realizzate dai dipartimenti universitari e dai centri di spesa nell'ambito della ricerca scientifica ammontano a 5.675 migliaia di Euro 2018, in flessione di 681 migliaia di Euro (111%) rispetto al 2017.

Tali commesse sono prestazioni a favore di terzi e consistono in attività di ricerca, di consulenza, di progettazione, di sperimentazione, di verifica tecnica, di cessione di risultati di ricerca, di formazione, di didattica e di servizio svolte da strutture scientifiche, didattiche e amministrative dell'Università, avvalendosi delle proprie competenze e risorse, a condizione di percepire un corrispettivo atto a coprirne i costi.

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI DA RICERCA

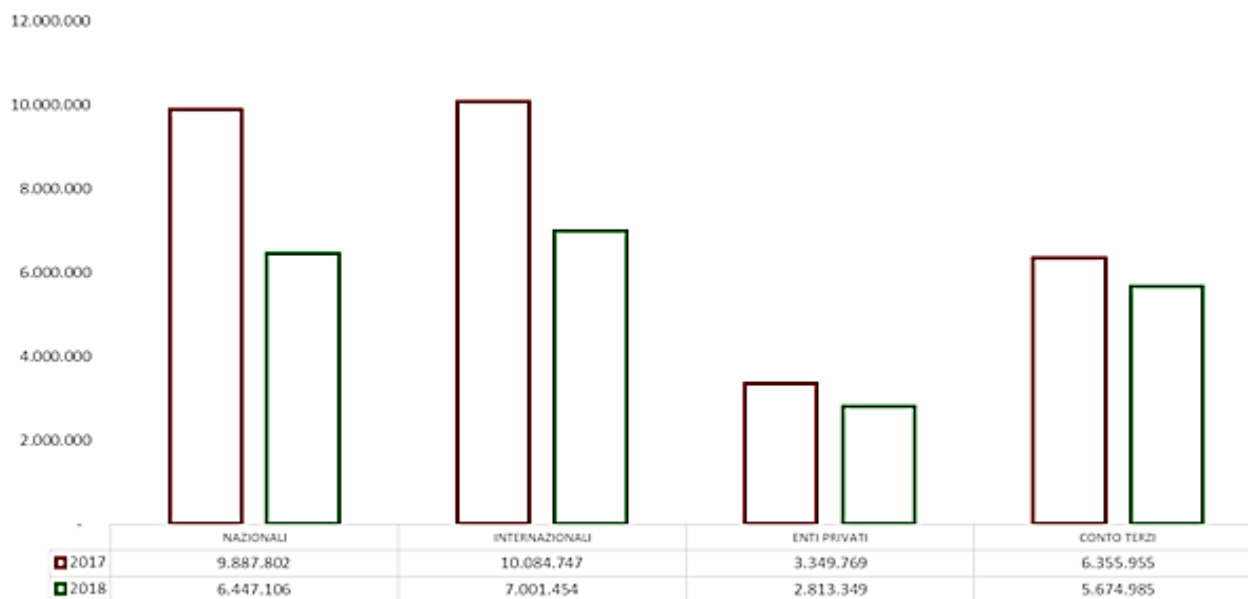


Costi

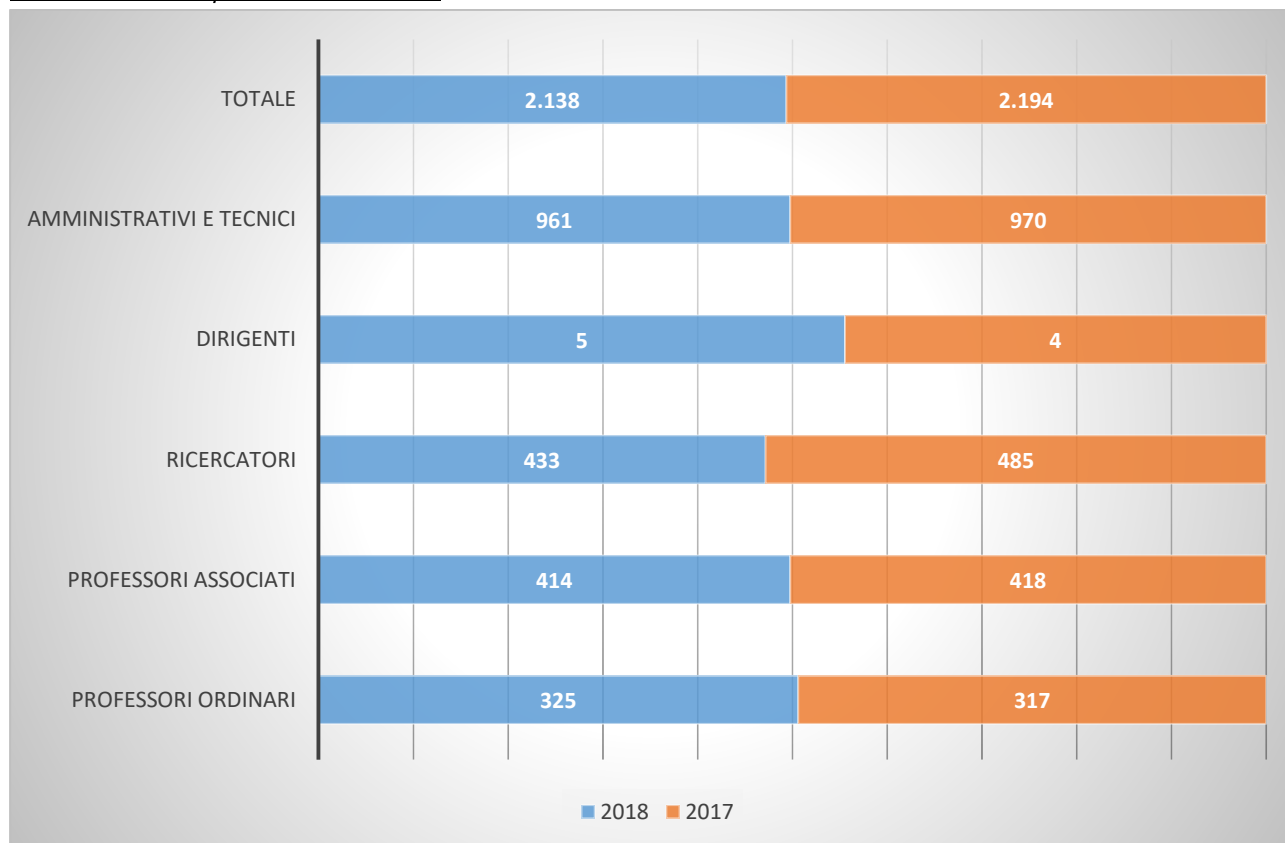
Il **costo per le risorse umane** rappresenta senza dubbio la posta maggiormente significativa (61,27%) degli oneri operativi del conto economico e, dopo un incremento nel precedente esercizio, risulta - come costo totale - pienamente in linea con il 2017 (-0,19%).

Il costo del personale docente e ricercatore rappresenta il 74,7% del totale nel 2018 (con una riduzione del -1,67% rispetto all'esercizio precedente), mentre il costo del personale dirigente, tecnico amministrativo e bibliotecario rappresenta il 23,5% del totale, con un incremento del 4,46% rispetto all'esercizio 2017. I criteri di distribuzione vigenti prevedono la suddivisione del 70% per il personale docente e del 30% per il personale tecnico amministrativo.

COMPOSIZIONE DEI PROVENTI DA RICERCA



Numerosità del personale di ruolo



Dopo il costo del personale, la seconda maggiore tipologia di costi (29,29%) è rappresentata dai **costi della gestione corrente**, dal cui sostenimento dipende il funzionamento delle strutture.

Di questi:

- il 43,67% è costituito da costi sostenuti per l'erogazione di servizi agli studenti (42,27% nel 2017). È interessante notare come il 93,25% dei proventi derivanti da tasse e contributi studenteschi dell'anno sia distribuito agli studenti stessi tramite l'erogazione di borse di studio, assegni, collaborazioni a tempo parziale, mobilità internazionale degli studenti ed altri servizi (mobilità, attività culturali, sostegno agli studenti disabili ecc.). La percentuale di distribuzione agli studenti si incrementa rispetto all'esercizio a confronto (83,19% nel 2017);
- il 35,49% è rappresentato da costi per l'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali (37,35% nel 2017);
- l'8,49% dei costi per la gestione corrente è rappresentato da costi direttamente connessi all'attività di ricerca svolta in partnership con altre università ed enti di ricerca; nel 2018 il costo per trasferimenti a partner di progetti, coordinati da Tor Vergata in qualità di capofila, cresce del 3,02%.

COMPOSIZIONE DEI COSTI PER LA GESTIONE CORRENTE



Analisi della struttura patrimoniale al 31 dicembre 2018

L'attivo patrimoniale risultante dal Bilancio unico d'Ateneo ammonta a 805.631 migliaia di Euro.

L'attivo immobilizzato, composto da immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie ammonta a 613.715 migliaia di Euro (al netto dei relativi fondi ammortamento, ove applicabili), in linea con l'esercizio precedente (incremento del valore netto contabile di 81 migliaia di Euro).

L'attivo circolante, inclusivo dei ratei e risconti attivi, ammonta a 191.916 migliaia di Euro.

La struttura patrimoniale, dal lato degli impieghi, si mostra quindi notevolmente rigida, con una componente immobilizzata pari al 76% dell'attivo.

Il passivo patrimoniale si compone per 98.410 migliaia di Euro di patrimonio netto, al quale vanno aggiunti, per natura, 483.587 migliaia di Euro di risconti passivi sugli investimenti realizzati dall'Ateneo avvalendosi di finanziamenti e contributi a fondo perduto e 77.813 migliaia di Euro di finanziamenti bancari a medio/lungo termine. La somma di queste tre voci patrimoniali (659.810 migliaia di Euro) copre totalmente l'attivo immobilizzato, garantendo una coerenza tra attivo immobilizzato e fonti 'fisse' di finanziamento.

I debiti a breve termine ammontano a 51.095 migliaia di Euro, i fondi per rischi ed oneri a 20.995 migliaia di Euro.

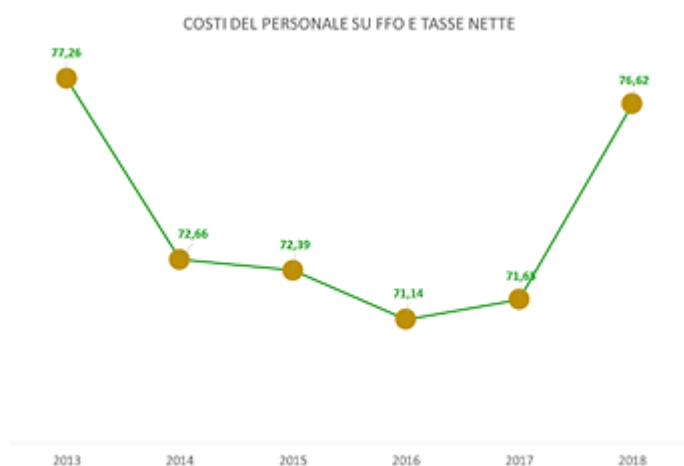
Indicatori di bilancio

Ai fini di una migliore analisi e leggibilità degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio. I valori degli indicatori previsti dal MIUR sono riportati nella tabella che segue.

Indicatori ministeriali	2018	2017	2016	2015	2014	2013
<i>Costi del personale su FFO e tasse nette</i>	76,62%	71,65%	71,14%	72,39%	72,66%	77,26%
<i>Indebitamento</i>	11,10%	9,26%	2,71%	2,84%	2,84%	3,60%
<i>Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF)</i>	1,03%	1,09%	1,13%	1,11%	1,10%	1,04%

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-patrimoniale e finanziaria delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori fondamentali:

- Costo del personale su FFO e tasse nette;
- Indice di indebitamento;
- Indice di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).



L'indicatore **Costi del personale su FFO e tasse nette** è calcolato come rapporto tra i costi fissi e accessori sostenuti per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ossia finanziamento ordinario ministeriale più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento che non deve essere superato è assunto pari all'**80%**. In linea generale, l'indicatore consente di verificare la 'sostenibilità' del costo del personale dell'Ateneo, evidenziando la quota

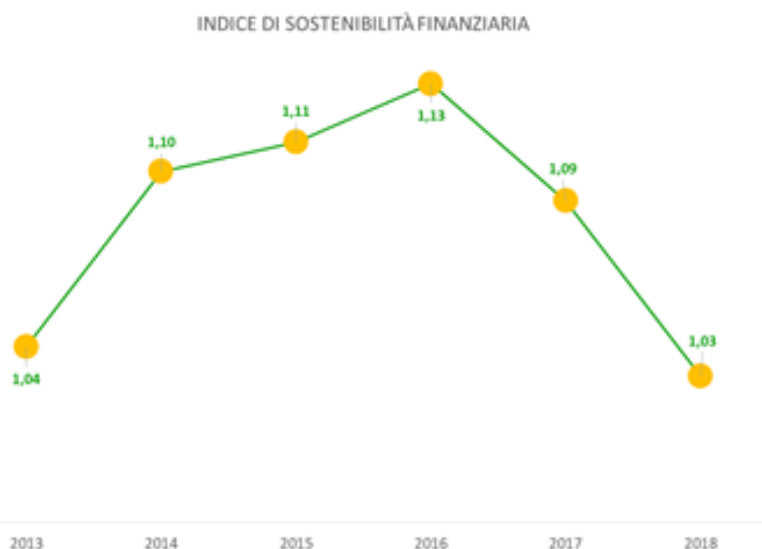
di ricavi stabili assorbita dallo stesso e la residua quota disponibile per il sostenimento di altri costi. L'indicatore mostra un trend virtuoso dal 2013 al 2016 ed un nuovo incremento a partire dall'esercizio 2017 dovuto all'incremento del costo del personale, pur rimanendo nettamente sotto il valore di riferimento.

L'indicatore di **indebitamento** è calcolato rapportando l'importo annuo dell'ammortamento dei finanziamenti passivi (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend virtuoso di decrescita dal 2013 al 2016, mentre si innalza



dal 2017 poiché sull'esercizio oggetto del presente bilancio e sull'esercizio precedente hanno iniziato a gravare non solo le rate di preammortamento del mutuo di 63 milioni sottoscritto con la Cassa

Depositi e Prestiti per il finanziamento dell'edificazione del Nuovo Rettorato, ma l'imputazione delle rate di ammortamento.



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 e B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata netta (FFO, fondo di programmazione triennale, contribuzione netta degli studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dal costo del personale e oneri di ammortamento dei finanziamenti

passivi. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend virtuoso dal 2013 al 2016 ed una riduzione nel 2017 dovuta principalmente all'incremento dei costi del personale.

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%, un ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organico ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione dei costi.

Nell'anno 2018, in base ai valori consuntivi dell'anno 2017, all'Ateneo di Roma «Tor Vergata» sono stati riattribuiti 31,04 P.O. pari all'80,94% delle cessazioni 2017 (D.M. n. 873 del 2018).

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. L'indicatore di tempestività dei pagamenti dell'anno 2018 è stato calcolato, così come previsto nel decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 settembre 2014, come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per

l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

La tabella che segue, oltre a fornire il dato dell'indicatore, indica il numero delle fatture nel periodo di riferimento, distinto tra Amministrazione generale e Centri di Gestione Autonomi.

<i>Descrizione</i>	anno 2018	anno 2017
<i>Indicatore della tempestività dei pagamenti</i>	2,45	7,46
<i>n° di fatture pagate dall'Amm.ne Generale</i>	2.368	2.747
<i>n° di fatture pagate dai Centri di Gestione Autonoma</i>	8.759	9.461
<i>Totale n° di fatture pagate</i>	11.127	12.208

Dalla tabella si può apprezzare il miglioramento dell'indicatore rispetto all'anno finanziario precedente e la riduzione di oltre un punto percentuale del peso del numero di fatture pagate dall'Amministrazione Generale rispetto al totale, come mostrano le rappresentazioni grafiche che seguono.



Da ultimo si è ritenuto di mostrare l'andamento di due indicatori comunemente utilizzati per valutare la **liquidità primaria** e la **solidità patrimoniale**, in quanto utili alla pianificazione futura, pur rimarcando la necessità di considerare i risconti passivi su contributi agli investimenti (483.587 migliaia di Euro) alla stregua di riserve di patrimonio netto, stanti i principi contabili specifici per gli atenei statali:

	2018	2017
Disponibilità liquide	5.495.706	10.781.992
Debiti a breve termine	51.095.284	50.172.082
Indice di liquidità primaria	10,75%	21,49%
Patrimonio netto	98.409.934	97.073.248
Totale delle immobilizzazioni	613.715.492	613.634.537
Indice di copertura	16,04%	15,82%

Dai dati si evince un valore di liquidità che va tenuto attentamente monitorato, che è peggiorato nel corso dell'ultimo esercizio per effetto del persistente mancato incasso di partite creditorie verso il Ministero di Economia e Finanza e verso la Fondazione Policlinico Tor Vergata. L'indice di copertura evidenzia inoltre, pur tenendo conto di quanto sopra indicato, l'opportunità di continuare

a prevedere, in prospettiva, un incremento complessivo del patrimonio netto dell'ente, anche per far fronte alle future esigenze di investimento.

Il dato della tabella differisce da quello presentato nel grafico «Ricavi da contribuzione e FFO» in quanto quest'ultimo non include le assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi per 1.500 migliaia di Euro.

Rapporti con enti partecipati

L'Ateneo partecipa in enti terzi, in coerenza con il perseguimento dei propri fini istituzionali e per lo svolgimento di attività strumentali e necessarie alle attività di didattica, ricerca e terza missione.

La politica in materia di partecipazioni seguita dall'Ateneo nel 2018 si è svolta attraverso un'attenta analisi delle situazioni patrimoniali e giuridiche degli enti terzi al fine di proseguire nel processo di razionalizzazione delle partecipazioni, in ossequio ai principi di controllo e gestione derivanti dall'entrata in vigore del nuovo Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (D.Lgs. 175/2016 modificato dal D.Lgs. 100/2017).

In particolare, avendo rilevato la possibilità di trasferire le attività svolte dalla Società Consortile CARMA a r.l. ad un Centro interdipartimentale di ricerca (struttura interna all'Ateneo) ed essendosi manifestata la volontà degli altri soci di procedere allo scioglimento della società, nel giugno 2018 l'Università ha deliberato di avviare il procedimento di liquidazione della società consortile. Per quanto riguarda la Società per il Parco Scientifico Romano (controllata dall'Università, che ne detiene l'85% del capitale) si segnala che l'Ateneo ha deliberato nel novembre 2018 di avviare la liquidazione della società ai sensi dell'art. 2611 n. 1 c.c. (per decorso del tempo stabilito per la durata della società, il cui termine era già fissato al 31 dicembre 2018).

In esito alla ricognizione delle società Spin-off universitarie costituite da più di cinque anni, sono stati avviati i procedimenti di dismissione mediante cessione della quota di partecipazione dell'Ateneo nelle società Intellienergia S.r.l., Tiberlab S.r.l. e Algares S.r.l., proponendo agli altri soci la possibilità di esercitare il diritto di prelazione nell'acquisto. È inoltre in corso la valutazione di possibili soluzioni per la dismissione della partecipazione in Radio6ense S.r.l.

È tuttora in corso il procedimento di liquidazione di PET-Tor Vergata S.c.ar.l., mentre il procedimento di cessione della partecipazione nello spin-off Reveal S.r.l. non si è concluso positivamente poiché l'unico soggetto che aveva manifestato interesse non ha poi dato effettivo seguito alla proposta. Per le società con caratteristica di spin-off universitario costituite da più di cinque anni, oltre a portare a termine i procedimenti già avviati, l'Ateneo proseguirà

nell'attività di valutazione dell'effettiva funzionalità delle partecipazioni al processo di valorizzazione e trasferimento tecnologico, dismettendo appena possibile quelle che saranno ritenute non più necessarie.

Gli enti considerati nello Stato Patrimoniale sono esclusivamente società, consorzi e fondazioni che presentano una forma di rilievo patrimoniale per l'Ateneo ovvero per i quali l'Ateneo ha effettuato una partecipazione patrimoniale al capitale sociale, al fondo consortile o al fondo di dotazione dell'ente (non sono pertanto incluse le associazioni e le appartenenze a network). Si tratta precisamente di n. 5 enti controllati (n. 3 fondazioni, n. 1 società consortile a responsabilità limitata e n. 1 consorzio) e di n. 51 enti partecipati senza esercizio del controllo (n. 30 consorzi, n. 5 società consortili a responsabilità limitata, n. 15 società a responsabilità limitata e n. 1 fondazione). Con riferimento a quest'ultima (Fondazione Policlinico Tor Vergata), ampia informativa circa i rapporti tra l'Ateneo e la partecipata sono forniti nella Nota Integrativa al Bilancio unico d'Ateneo, alla quale pertanto si rimanda.

In materia di fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio ed attinenti ai rapporti tra l'Ateneo e le società partecipate, si fa presente che in data 11 febbraio 2019 il Registro delle Imprese ha registrato l'uscita dell'Università dal capitale sociale della controllata Consorzio CREA Sanità, a conclusione del processo di cessione della quota. Sono invece in fase conclusiva, ma non concluse alla data di approvazione del presente documento, le procedure di liquidazione della controllata Parco Scientifico Romano S.c.a r.l..

2.3 Il contesto esterno di riferimento

Importanti modifiche normative che hanno ridisegnato l'assetto amministrativo e contabile hanno trovato compiuta applicazione nel corso del 2018:

1. La Legge 240/2010 prevede:
 - a. Un sistema periodico di accreditamento per valorizzare la qualità e l'efficienza delle Università;
 - b. L'introduzione di un sistema di valutazione dell'efficienza e dei risultati conseguiti nell'ambito della Didattica e della Ricerca a fronte di criteri stabiliti ex ante da parte dell'ANVUR;
 - c. La revisione della disciplina contabile;

- d. L'introduzione di un sistema di valutazione delle politiche di reclutamento degli Atenei a fronte di parametri definiti ex ante;
 - e. La revisione della normativa in materia di diritto allo studio;
 - f. L'introduzione di un costo standard per studente;
2. Il D.lgs. 19/2012 e i DD.MM. 47/2013 - 1059/2013 hanno rispettivamente introdotto, in attuazione della L.240/2010, meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche e definito le procedure di accreditamento degli Atenei;
 3. La L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013 hanno introdotto nuove disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e illegalità ed effettuato un riordino delle disposizioni relative alla trasparenza nella Pubblica Amministrazione;
 4. I DD. MM. 827/2013 e 104/2014, contenenti le Linee generali di indirizzo e gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle Università 2013-2015, hanno attribuito per la prima volta le risorse sulla base della valutazione ex ante da parte del MIUR dei programmi presentati dagli Atenei.
 5. "Linee Guida per la relazione sulla Performance, predisposte dalla Funzione Pubblica a Novembre 2018.

Dal punto di vista finanziario, oltre alle decurtazioni subite dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università negli ultimi anni, si segnala che la capacità di spesa delle Università Statali è inoltre ridotta dalle restrizioni normative, inasprite ulteriormente con la Legge 135/2012 di spending review, sull'utilizzo dei fondi, che si aggiunge al blocco degli stipendi ai dipendenti pubblici, delle progressioni di carriera e del turn over.

La contrazione di risorse disponibili e la rigidità nelle capacità di spesa hanno effetti particolarmente negativi per le Università Statali, visto che si collocano in un contesto di perdurante crisi economica che incide su tutte le tipologie di entrate ed in particolare sugli investimenti privati in ricerca, innovazione e sviluppo.

Nonostante quanto scritto precedentemente, in riferimento alla quota premiale per l'Ateneo il risultato economico relativo alla premialità è risultato circa 39,4 milioni di euro, ovvero con un aumento di 4,3 milioni rispetto al 2017. Gli indicatori, in base ai quali sono state distribuite le risorse in base alla premialità sono:

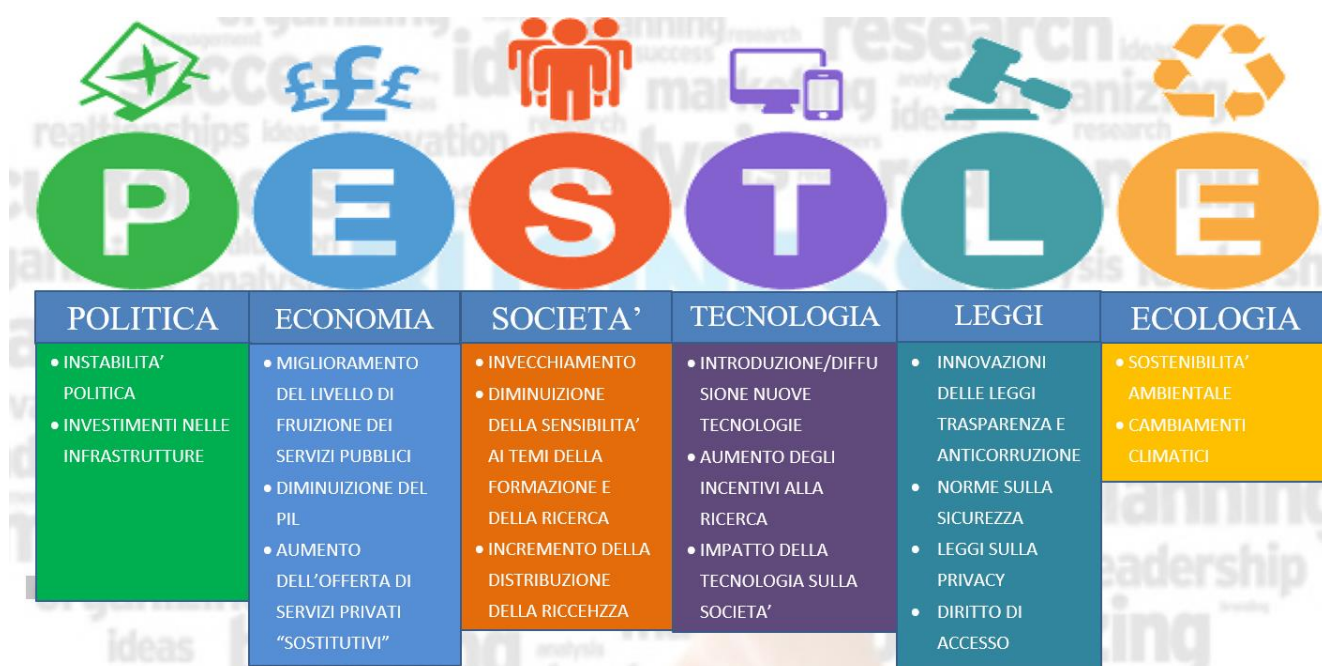
1. La qualità della ricerca;
2. Le politiche di reclutamento;
3. La valorizzazione dell'autonomia responsabile.

Di seguito viene riportato graficamente il posizionamento (CS/QS;QP/QS) dell'Ateneo rispetto alle altre Università italiane.



2.3.1 Analisi PESTLE

L'analisi PEST è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'Ateneo (analisi statica). Il fine è quello di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche e operative dell'Ateneo.



Identificati tutti i possibili fattori devono ora essere attribuiti delle % di accadimento e un punteggio per ogni fattore in relazione al suo impatto per l'Ateneo nei prossimi 3 – 5 anni.

La scala per misurare l'impatto è:

-5: impatto estremamente negativo (forte minaccia)

+5: impatto estremamente positivo (forte opportunità)

Attribuiti i punteggi, i fattori più positivi e quelli maggiormente negativi verranno inseriti all'interno della matrice SWOT.

Infine i fattori vengono tracciati in base all'indice di impatto unitamente alla percentuale di accadimento.

Ciò ci aiuta ad orientare le successive scelte strategiche verso i fattori di maggiore impatto e con una percentuale di accadimento considerevole.

AMBITI	FATTORI	% di	IMPATTO -
POLITICA	• INSTABILITA' POLITICA	50	-2
ECONOMIA	• MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI FRUIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI	40	+3
	• AUMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI PRIVATI "SOSTITUTIVI"	90	-3
SOCIETA'	• INVECCHIAMENTO	80	-2
	• DIMINUIZIONE DELLA SENSIBILITA' AI TEMI DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA	50	-4
	• INCREMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA	20	+3
ECOLOGIA	• AUMENTO DELLA SENSIBILITÀ SULLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	50	+3
	• PEGGIORAMENTO DI FENOMENI LEGATI AL CAMBIAMENTI CLIMATICI	90	-3
TECNOLOGIA	• INTRODUZIONE/DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE	90	+3
	• AUMENTO DEGLI INCENTIVI ALLA RICERCA	10	+5
	• IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULLA SOCIETA'	90	+2
LEGGI	• NORME SULLA SICUREZZA • LEGGI SULLA PRIVACY		

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

In questa sezione sono presentati i risultati di Performance conseguiti dall'amministrazione nel corso dell'anno precedente secondo una logica a cascata. Si articola in quattro paragrafi:

- Albero della Performance;
- Obiettivi strategici;
- Obiettivi e piani operativi;
- Obiettivi individuali.

Nel Piano della Performance 2016-2018 sono state individuate quattro aree strategiche per la gestione della Performance.

La definizione di tali aree strategiche è stata effettuata in coerenza con le linee generali di indirizzo ministeriali per la programmazione del sistema universitario (D.M. 26 settembre 2013).

Si evidenzia che le quattro aree si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative. All'interno delle quattro aree strategiche, il Piano della Performance 2016-2018 ha individuato gli obiettivi strategici, alcuni dei quali risultano trasversali a tutte e quattro le aree. Per ciascun obiettivo strategico sono stati infine definiti i relativi obiettivi operativi ed uno o più indicatori utili a monitorare l'andamento dell'Ateneo in relazione alle strategie per il triennio 2016-2018; questi sono stati definiti in corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle Università.

3.1 Definizione degli obiettivi

Sulla base dei documenti di programmazione strategica, finanziaria e di assicurazione della qualità, e agli obblighi connessi alla Performance, trasparenza e anticorruzione, sono state declinate le linee di sviluppo e gli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo per il triennio 2016-2018, individuati a seguito di un confronto che ha coinvolto le strutture didattiche e di ricerca, i Prorettori delegati ed i Responsabili dei Servizi. Tale confronto ha consentito di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire nell'anno 2017, sia con riferimento alla programmazione economica e finanziaria sia per la formazione del Piano. Gli obiettivi sono stati definiti sulla base delle seguenti caratteristiche, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/2009:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e 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.

Con riferimento alla rilevanza e all'orizzonte temporale di riferimento, gli obiettivi sono stati distinti in:

- Obiettivi strategici - fanno riferimento a un arco temporale pluriennale e sono di particolare rilevanza, non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni e alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale, in conformità con quanto declinato nel Piano strategico dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" 2016-2018;
- obiettivi operativi - declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo, in relazione anche al Bilancio di Previsione 2018.

Per ogni area strategica sono dettagliati per primi gli obiettivi strategici, i relativi indicatori, i loro valori attesi ed i responsabili e i soggetti coinvolti nell'obiettivo strategico. Successivamente, al secondo livello di cascading della Performance organizzativa, sono declinati per dettaglio per ogni obiettivo strategico gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori, con riferimento alle singole strutture amministrative dell'Ateneo, definiti in coerenza con le strategie dell'Ateneo contenute nei documenti di programmazione e declinando ciascun obiettivo strategico nei suoi obiettivi operativi, gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi operativi, che consentono di misurare il relativo grado di raggiungimento, il peso relativo degli obiettivi operativi all'interno di ogni obiettivo strategico, il valore atteso (target) di ciascun obiettivo operativo, le strutture responsabili di ciascun obiettivo operativo e i soggetti coinvolti nelle azioni. In tal modo sono stati redatti "piani operativi", associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per l'anno 2018.

L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, con la definizione di indicatori di prestazione, target e la relativa pesatura, consente di misurare e valutare la Performance di ciascuna struttura, attribuendo un punteggio complessivo in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi. Si precisa che, per riferimento, alla struttura "Ateneo" sono stati assegnati gli obiettivi strategici, mentre alle strutture amministrative sono stati assegnati gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi con la partecipazione attiva dei Prorettori e dei Delegati per le loro aree di

competenza, delle Direzioni dell'Amministrazione, che hanno fornito il loro input soprattutto sull'area dell'amministrazione e dei servizi agli utenti, e dei Direttori dei Dipartimenti, che tramite le schede SUA e loro ulteriori aggiornamenti, hanno contribuito alla definizione degli obiettivi operativi nella aree della ricerca, della didattica e della terza missione. Una volta definito l'impianto della Performance, questo è stato ulteriormente discusso e condiviso con Prorettori e Delegati, Direzioni dell'Amministrazione e Direttori dei Dipartimenti.

Relativamente alla gestione delle risorse finalizzata al raggiungimento degli obiettivi, si precisa che è affidata alla responsabilità di centri autonomi di gestione e delle strutture amministrative. In particolare, i centri autonomi di gestione sono i dipartimenti, dotati di autonomia gestionale e amministrativa, mentre le strutture amministrative hanno autonomia nella gestione delle risorse umane loro assegnate. Inoltre si evidenzia che il sistema di pesatura può fornire un'indicazione del peso delle risorse da destinare alle varie aree strategiche.

Per ogni obiettivo operativo sono state definite anche le strutture responsabili, evidenziando in particolare quelle dirigenziali. Coerentemente a quanto previsto dalle Delibere n. 89/2010, n. 112/2010, n. 1/2012 della ex-CiVIT relative alle modalità di redazione del Piano della Performance, si è proceduto alla definizione di un opportuno sistema di pesi per gli obiettivi operativi, che consente non soltanto di evidenziare l'importanza relativa degli obiettivi operativi all'interno di ogni obiettivo strategico, ma anche di esplicitare il collegamento tra il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi.

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

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

3.2 Obiettivi strategici e operativi

L'Amministrazione riporta, in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici presentati nel Piano, i risultati ottenuti (outcome).

Al fine di una lettura dettagliata si fa riferimento all'[allegato A](#).

3.3 Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della Performance

La definizione di tali aree strategiche è stata effettuata in coerenza con le linee generali di indirizzo ministeriali per la programmazione del sistema universitario (D.M. 26 settembre 2013). Si evidenzia che le aree strategiche si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative.

All'interno delle aree strategiche, anche in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT effettuata, sono stati individuati gli obiettivi strategici, alcuni dei quali risultano trasversali a tutte le aree. Per ciascun obiettivo strategico sono state individuate delle linee strategiche, intese come azioni per raggiungere gli obiettivi strategici, e infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento; tali indicatori sono stati anche definiti in corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle Università. Considerata la trasversalità di alcuni obiettivi rispetto alle aree strategiche, gli obiettivi strategici individuati fanno riferimento alla principale area strategica in cui possono essere inquadrati.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivi strategico	Peso relativo (%) obiettivi strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
Ricerca	24	R.1	65	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	R.1.01	10	Incrementare il personale attivo nella ricerca	Percentuale di prodotti mancanti sui prodotti attesi nella valutazione VQR
					R.1.02	15	Migliorare la qualità della ricerca nei ranking nazionali	Percentuale di aree scientifiche in cui l'Ateneo si trova nelle prime sei posizioni della graduatoria del proprio segmento dimensionale nella valutazione VQR
					R.1.03	10	Migliorare l'eccellenza nei ranking nazionali	Percentuale di aree scientifiche in cui l'Ateneo ha una frazione di prodotti eccellenti superiore alla media di area nella valutazione VQR
					R.1.04	10	Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale presentati	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati anno t / Numero di progetti nazionali presentati t-1

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
					R.1.05	10	Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale approvati	Numero di progetti di ricerca nazionale approvati anno t / Numero di progetti nazionali approvati t-1
					R.1.06	10	Incrementare il numero di progetti europei presentati in ambito Horizon 2020	Numero di progetti europei presentati anno t / Numero di progetti europei presentati t-1
					R.1.07	5	Incrementare il numero di progetti europei presentati con particolare riferimento al programma Marie Skłodowska Curie	Numero di progetti europei presentati anno t / Numero di progetti europei presentati t-1
					R.1.08	10	Incrementare il numero di progetti europei approvati	Numero di progetti europei approvati anno t / Numero di progetti europei approvati anno t-1
					R.1.09	10	Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	Entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi in Euro anno t/ Entrate finanziarie da

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
		R.2	35	Internazionalizzare la ricerca				bandi di ricerca competitivi in Euro anno t- 1
					R.1.10	10	Potenziare la formazione alla ricerca	Numero di dottorandi e specializzandi anno t/ Numero di dottorandi e specializzandi anno t- 1
					R.2.01	25	Incremento accordi e convenzioni con atenei e centri di ricerca stranieri	Numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t / numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t-1
					R.2.02	25	Incremento reti di eccellenza internazionali	Numero delle reti di eccellenza create insieme ad altri Atenei e istituzioni di ricerca
					R.2.03	25	Incremento della mobilità dei dottorandi con Università	Numero di dottorandi in mobilità in

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							straniere in entrata e in uscita	entrata e in uscita
					R.2.04	25	Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	Numero di convenzioni stipulate con dottorati di ricerca di Atenei stranieri anno t / Numero di convenzioni stipulate con dottorati di ricerca di Atenei stranieri anno t-1
Didattica	40	D.1	30	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorando e gli sbocchi occupazionali	D.1.01	30	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	Percentuale di corsi di studio con media di iscritti al I e II anno pari alle numerosità consigliate dal MIUR
					D.1.02	30	Migliorare gli sbocchi occupazionali dell'offerta formativa	Percentuale dei corsi di laurea magistrale con rapporto laureati occupati entro 1 anno dalla laurea/ totale laureati intervistati superiore a 0.5
					D.1.03	20	Migliorare l'attrattività del dottorato	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivati

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
								nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre Università
					D.1.04	20	Incrementare il numero di iniziative a supporto dell'accoglienza, orientamento e tutorato	Numero di iniziative/eventi/progetti per studenti italiani e stranieri rivolti all'accoglienza, all'orientamento ed al tutorato
		D.2	30	Favorire i processi di apprendimento	D.2.01	35	Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea	Percentuale di corsi di laurea con rapporto totale iscritti / totale docenti minore di 16: 1 (valor medio di Ateneo), escludendo i corsi di laurea di area sanitaria
					D.2.02	35	Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea magistrale	Percentuale di corsi di laurea magistrale con rapporto totale iscritti / totale docenti minore di 6:1 (valor medio di Ateneo)

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
					D.2.03	10	Analizzare le principali cause dell'abbandono	Grado di completamento del processo di analisi
					D.2.04	10	Analizzare le principali cause dei ritardi nelle carriere degli studenti	Grado di completamento del processo di analisi
					D.2.05	10	Potenziare le azioni di orientamento e di tutorato	Numero di iniziative/eventi/progetti per studenti italiani e stranieri rivolti all'accoglienza, all'orientamento ed al tutorato
		D.3	20	Internazionalizzare la didattica	D.3.01	20	Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti	Numero di corsi di studio che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esteri anno t / anno t- 1
					D.3.02	20	Incremento convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	Percentuale di incremento nel numero di accordi interuniversitari internazionali per attività di didattica
					D.3.03	20	Incrementare gli studenti stranieri iscritti al I anno	Studenti stranieri iscritti al I anno nei

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera all'anno t / Studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera all'anno t-1
					D.3.04	20	Reingegnerizzazione e standardizzazione delle procedure di acquisizione dei CFU conseguiti all'estero.	Grado di completamento del processo
					D.3.05	20	Aumentare il grado di internazionalizzazione dei dottorati	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere
					D.4.01	20	Potenziare e rinnovare sistemi e apparecchiature	Percentuale di apparecchiature tecnologiche per
	40	D.4	20	Potenziare i servizi a supporto				

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
				degli studenti			tecnologiche per la didattica	la didattica rinnovate
					D.4.02	20	Potenziare l'utilizzo di sistemi collaborativi virtuali	Percentuale degli studenti che fruiscono di spazi di lavoro virtuali condivisi
					D.4.03	20	Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio
					D.4.04	20	Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea
					D.4.05	20	Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	Numero di iniziative per il miglioramento della comunicazione e dell'informazione e rivolta agli studenti
Terza Missione	16	TM.1	50	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	TM.1.0 1	60	Predisposizione di un piano delle politiche di Ateneo per la Terza Missione	Tempistica predisposizione piano e adozione delle relative azioni
					TM.1.0 2	40	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	dipartimenti anno t / numero di progetti di terza missione sviluppati dai dipartimenti anno t-1
		TM.2	50	Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	TM.2.01	20	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	Numero dei brevetti anno t/numero dei brevetti anno t-1
					TM.2.02	20	Incentivare l'attività di incubatore dell'Ateneo	Numero di iniziative intraprese in collaborazione con l'incubatore di Ateneo
					TM.2.03	20	Incrementare le entrate da conto terzi	Entrate conto terzi anno t/entrate conto terzi anno t-1
					TM.2.04	10	Incrementare il numero di iniziative di Public Engagement	Numero di iniziative di Public Engagement anno t / numero di iniziative di Public Engagement anno t-1
					TM.2.05	10	Incrementare il numero di iniziative di inclusione sociale	Numero di iniziative di inclusione sociale anno t / numero di

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
								iniziative di inclusione sociale anno t-1
					TM.2.06	20	Incrementare il numero di spin off	Numero di spin off anno t/numero di spin off anno t-1
Amministrazione e servizi agli utenti	20	S.1	60	Migliorare i servizi agli utenti	S.1.01	5	Sistemi collaborativi virtuali	Numero di azioni / iniziative realizzate
					S.1.02	5	Migliorare la risposta alle richieste di intervento degli utenti	Numero di richieste evase nell'anno t / Numero di richieste evase nell'anno t-1
					S.1.03	7	Miglioramento infrastrutture di rete wired e wireless in termini di banda disponibile, affidabilità, copertura wireless	Numero sedi/anno oggetto dell'intervento
					S.1.04	10	Realizzazione di un cruscotto che raccolga e permetta l'analisi degli indicatori decisionali e di Performance più significativi per l'Ateneo	Grado di completamento del progetto
					S.1.05	5	Fascicolo elettronico dei	Numero di fascicoli del

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivi strategico	Peso relativo (%) obiettivi strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							fabbricati universitari	fabbricato realizzati
					S.1.06	5	Dematerializzazione delle procedure di servizio	Numero di processi amministrativi rivolti agli studenti dematerializzati in un'ottica di fruibilità, riduzione dei tempi di servizio, trasparenza ed anticorruzione procedimentale
					S.1.07	5	Dematerializzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi	Numero delle procedure all'anno t/ Numero delle procedure all'anno t-1
					S.1.08	5	Migliorare i servizi potenziando le infrastrutture informatiche	Numero di progetti di innovazione ed ammodernamento tecnologico realizzati
					S.1.09	3	Dematerializzazione delle comunicazioni per il pagamento delle competenze mensili	Grado di completamento del processo
					S.1.10	2	Dematerializzazione dei fascicoli	Grado di completamento

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							personale e delle certificazioni mediche attestanti le assenze per malattia	dell'archivio digitale
					S.1.11	3	Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca per lo storico	Grado di completamento del processo di dematerializzazione
					S.1.12	2	Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca per l'anno	Grado di completamento del processo di dematerializzazione
					S.1.13	5	Riqualificazione edile, stradale ed impiantistica del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata, compatibilmente con le disponibilità dei rispettivi bilanci.	Numero dei ticket di manutenzione straordinaria o extracanonale gestiti nell'anno
					S.1.14	6	Realizzazione del Piano edilizio/Crescita Ateneo	Percentuale di realizzazione delle strutture rispetto ai progetti
					S.1.15	2	Realizzazione di infrastrutture dedicate a servizi	Percentuale di realizzazione delle

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							di mobilità dolce intracampus compreso il collegamento con la Metro C	infrastrutture rispetto al progetto.
					S.1.16	4	Realizzazione di una piattaforma informatica bilingue (italiano/inglese) per la gestione le procedure concorsuali degli assegni di ricerca	Grado di completamento della piattaforma
					S.1.17	5	Creazione di una anagrafe di Ateneo sull'Internazionalizzazione	Grado di completamento del sistema
					S.1.18	6	Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	Numero di iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili di cui alla Legge 28 gennaio 1999, n. 17 e dislessici di cui alla Legge 8 ottobre 2010, n.170. (art 8 del D.M. 335/2015)
					S.1.19	5	Reingegnerizzare e standardizzare le procedure	Grado di completamento del processo

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore	
							amministrative di acquisizione CFU conseguiti all'estero sui sistemi informativi d'Ateneo		
					S.1.20	5	Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	Numero di iniziative/progetti per agevolare la sostenibilità del diritto allo studio	
					S.1.21	5	Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	Numero di iniziative per il miglioramento della comunicazione e dell'informazione e rivolta agli studenti	
			S.2	20	Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	S.2.01	15	Ottimizzare le spese di personale	Indicatore spese di personale
		S.2.02				15	Ridurre il tasso di indebitamento	Indicatore tasso di indebitamento	
		S.2.03				15	Riduzione delle spese	Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa	
		S.2.04				5	Riduzione dell'utilizzo della carta	Importo annuo per acquisto di carta e stampanti anno t/ anno t- 1	
		S.2.05				10	Favorire l'evoluzione del	Numero processi reingegnerizzati	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							sistema contabile di Ateneo	
					S.2.06	10	Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.
					S.2.07	5	Efficientamento degli impianti dell'Ateneo	Consumo energia termica destagionalizzata a all'anno t (espresso in kWh) / Consumo energetico destagionalizzato all'anno t-1 (espresso in kWh)
					S.2.08	5	Efficientamento degli impianti dell'Ateneo	Consumo energia elettrica destagionalizzata a all'anno t (espresso in kWh) / Consumo energetico destagionalizzato all'anno t-1 (espresso in kWh)
					S.2.09	5	Ottimizzazione della spesa per la	Spesa per l'energia termica

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							fornitura di energia degli impianti dell'Ateneo	destagionalizzata all'anno t / Spesa per l'energia destagionalizzata all'anno t-1
					S.2.10	5	Ottimizzazione della spesa per la fornitura di energia degli impianti dell'Ateneo	Spesa per l'energia elettrica destagionalizzata all'anno t / Spesa per l'energia destagionalizzata all'anno t-1
					S.2.11	10	Riduzione del numero complessivo delle macchine per ufficio	Numero delle macchine in uso all'anno t / Numero delle macchine in uso all'anno t-1
		S.3	20	Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3.01	20	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione	Realizzazione di azioni/eventi finalizzati alla diffusione della cultura della prevenzione della corruzione
		S.3.02	20		Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano		

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivi strategico	Peso relativo (%) obiettivi strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.
					S.3.03	10	Percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1
					S.3.04	10	Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	Avvenuta comunicazione
					S.3.05	10	Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	Avvenuta pubblicazione
					S.3.06	20	Realizzazione di un cruscotto per	Numero processi monitorati

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Obiettivo operativo	Indicatore
							monitorare l'esecuzione del piano triennale della prevenzione per i processi ad alto rischio di corruzione attraverso indicatori	
					S.3.07	10	Comunicazione dei dati del R.U.P. all'ANAC per la gestione degli appalti	Servizi ad accesso riservato dell'ANAC

Tab. - Elenco Aree Strategiche - Obiettivi Strategici - Obiettivi Operativi - Indicatori di riferimento

3.4 Analisi SWOT - Minacce e opportunità

L'analisi delle principali criticità e/o opportunità si è avvalsa dello strumento della S.W.O.T. analysis. Si tratta di uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'organizzazione.



Figura 1 Analisi SWOT

3.5 Piani Operativi

- R.1: Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata. Tra i suoi obiettivi principali, l'Ateneo si propone di incrementare la produttività scientifica dei professori e dei ricercatori, di promuovere l'impatto della ricerca scientifica, e di incentivare la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio-economico.
- R.2: Internazionalizzare la ricerca. L'Ateneo intende potenziare ulteriormente i processi di internazionalizzazione nella ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca europea e internazionali, e alla promozione della mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.
- D.1: Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali. Questo obiettivo strategico comprende le principali attività volte a migliorare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, a promuovere l'orientamento e a facilitare l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro. Il raggiungimento di questo obiettivo, oltre a prevedere la ristrutturazione di alcuni corsi di studio erogati al tempo presente, potrebbe richiedere l'attivazione di nuovi corsi di studio nel prossimo futuro. Per rimanere compatibili con le risorse umane, strutturali e finanziarie a disposizione, potrebbe essere necessario chiudere alcuni corsi di studio offerti nel corrente anno accademico. I corsi di studio da chiudere verranno scelti tra quelli, non culturalmente irrinunciabili, che da diversi anni presentano: i) un numero di iscritti minore di quello consigliato, per la classe di appartenenza, dal MIUR; ii) sbocchi occupazionali inferiori alla media d'Ateneo.
- D.2 Favorire i processi di apprendimento. Questo obiettivo strategico fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità. Per raggiungere tale obiettivo, in modo da facilitare la regolarità delle carriere degli studenti nel rispetto di una rigorosa valutazione degli stessi, verranno messe in atto strategie volte ad aumentare la sostenibilità dei corsi di studio.

- D.3: Internazionalizzare la didattica. Nel contesto di una “competizione globale alla caccia di talenti” e allo scopo di aumentare gli sbocchi occupazionali dei suoi corsi di studio (offrendo ai laureati gli strumenti per accedere al mercato internazionale del lavoro), l’Ateneo intende impegnarsi a promuovere e favorire la dimensione internazionale degli studi, per la creazione di un campus internazionalizzato anche nella didattica. In questa ottica, il principale strumento che si intende utilizzare è la promozione di titoli congiunti, volta a favorire la mobilità internazionale di docenti e studenti, e l’ammissione e la formazione di studenti stranieri.
- D.4: Potenziare i servizi a supporto della didattica e degli studenti. L’Ateneo intende potenziare le attività che sono in grado di assicurare una riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche attraverso l’opportuno utilizzo di tecnologie di digitalizzazione della documentazione cartacea, come ad esempio la verbalizzazione elettronica degli esami di profitto.
- TM.1: Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione. L’obiettivo strategico si propone di supportare e potenziare lo sviluppo di attività e progetti di ricerca nazionali e internazionali tipici della Terza Missione universitaria. I progetti di ricerca dovranno essere in grado di sviluppare e valorizzare un’attività di ricerca innovativa e multidisciplinare ed avere finalità di trasferimento tecnologico in grado di determinare un qualitativo impatto economico e sociale sull’intero territorio nazionale e internazionale. I progetti e le attività realizzate, saranno caratterizzati da un modello di interazione strutturata rispetto alle esigenze del mercato promuovendo la definizione di nuovi partenariati.
- TM.2: Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità universitaria e il territorio. L’Ateneo intende valorizzare al meglio il suo ruolo di “erogatore” di saperi e conoscenze, rispetto al resto della società civile, attuando in maniera sinergica azioni caratterizzanti attività di trasferimento tecnologico e altresì di trasformazione produttiva delle conoscenze, in grado di generare un impatto qualitativo rispetto alla vita dei cittadini e all’intera società civile, azioni che nell’ottica del processo di sviluppo sostenibile in atto a livello globale, determini un generale miglioramento globale complessivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

- S.1: Migliorare i servizi agli utenti. L'Ateneo si vuole impegnare nel continuo miglioramento dei servizi offerti a tutti i suoi utenti: non soltanto gli studenti, ma anche il personale docente e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, le imprese e gli enti della pubblica amministrazione, la comunità che insiste sul territorio di riferimento e, più in generale, la società civile e il cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'Università.
- S.2: Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review. L'Ateneo si pone l'obiettivo di razionalizzare le spese correnti e di adottare misure volte al contenimento delle spese di gestione, al fine di liberare nuove risorse da investire in azioni considerate particolarmente strategiche.
- S.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità. L'Ateneo attribuisce grande importanza ai temi della trasparenza, rendendo accessibile ogni tipo di informazione relativa all'organizzazione, alla gestione e all'utilizzo delle risorse con l'obiettivo di favorire forme diffuse di controllo e di partecipazione nel rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, anche attraverso un piano di azione diretto a contrastare potenziali rischi di corruzione in tutti gli ambiti, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche.

Inoltre, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di "pesatura" per le aree strategiche, per i relativi obiettivi strategici, come sintetizzato nella tabella a pagina 77. La metodologia di pesatura e i relativi pesi sono descritti nel piano strategico.

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", in seguito alla riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale avviata con D.R. n. 2815/2015, ha riprogettato la propria strategia di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni per migliorare il livello di trasparenza e controllare i fenomeni corruttivi. La comunicazione è uno strumento potente che permette all'Ateneo di supportare l'amministrazione in questo momento di forte trasformazione: una buona comunicazione sostiene una buona organizzazione. Il Piano Triennale di Comunicazione (in breve PTC) di Ateneo verso gli stakeholder interni si propone di:

- Individuare i nuovi Referenti per la trasparenza e l'anticorruzione e delineare le modalità con le quali gli stessi concorrono all'attuazione della strategia anticorruzione, interagendo con il relativo Responsabile;
- Programmare incontri periodici con il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza, nel corso di tali incontri, i Referenti sono tenuti a fornire, in relazione al proprio settore di competenza:
- Informare sulle situazioni verificatesi all'interno della propria struttura;
- Fornire informative sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano, con particolare riferimento a quelle destinate a presidiare le aree a più elevato rischio;
- Segnalare eventuali incongruenze nell'attuazione delle previsioni del Piano;
- Formulare proposte di interventi per la modifica delle misure di prevenzione;
- Segnalare casi di inconfiribilità e di incompatibilità, nonché del mancato rispetto delle regole in materia di conferimento di incarichi esterni e casi di violazione degli obblighi comportamentali, previsti sia dal Codice di comportamento generale che dal Codice Etico, anche per quanto attiene alla eventuale conseguente azione disciplinare;
- Fornire informazioni sull'andamento degli interventi formativi adottati e sulle procedure di fornitura di beni e servizi attivate;
- Comunicare immediatamente col Responsabile Anticorruzione nel caso in cui si verificano episodi di corruzione o situazioni di illegalità nell'ambito del settore di competenza (c.d. whistleblower).

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

sito “Amministrazione trasparente” (www.amministrazionetrasparente.it) sono reperibili le indicazioni operative circa i contenuti, i destinatari e la modalità di trasmissione della segnalazione, nonché le forme di tutela per garantire l’anonimato del segnalante. Il whistleblower deve fornire tutti gli elementi utili perché gli uffici competenti possano procedere alle dovute ed appropriate verifiche ed accertamenti a riscontro della fondatezza dei fatti oggetto di segnalazione. A tal fine, il modulo predisposto per la segnalazione, reperibile sul sito sopra citato, contiene i seguenti elementi:

- Generalità del soggetto che effettua la segnalazione, con indicazione della qualifica o posizione professionale;
- Sede di lavoro;
- Le circostanze di tempo e di luogo oggetto di segnalazione;
- L’autore/i oggetto di segnalazione;
- L’indicazione di eventuali soggetti a conoscenza del fatto in grado di riferire sul fatto oggetto di segnalazione;
- Ogni altra informazione che possa fornire un utile riscontro circa la sussistenza dei fatti segnalati.

La segnalazione deve essere indirizzata al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” (anticorruzione@uniroma2.it). Ad eccezione dei casi in cui sia configurabile una responsabilità a titolo di calunnia e di diffamazione ai sensi delle disposizioni del codice penale o dell’art. 2043 del codice civile e delle ipotesi in cui l’anonimato non è opponibile per legge, l’identità del whistleblower viene protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Infine, si segnala, la pubblicazione di un opuscolo illustrativo “Whistleblowing”, reperibile sul sito sopra citato, che prevede esplicitamente il diffondere delle buone pratiche in materia di tutela del whistleblower, sensibilizzando i dipendenti pubblici sul valore positivo delle segnalazioni degli illeciti soprattutto in un’ottica di raggiungimento di una buona reputazione per l’Ateneo.

Comunicare con gli stakeholder attraverso il sito “Amministrazione trasparente”: il sito “Amministrazione trasparente” (www.amministrazionetrasparente.uniroma2.it) non è solo una vetrina, ma un

modo per tenersi in contatto con gli stakeholder ed aggiornarli dell'attività amministrativa. La nostra comunicazione ha l'obiettivo di gestire, sviluppare e migliorare la trasparenza, mediante modalità di interazione (ad es. posta elettronica) e opportunità di partecipazione (pubblicazione di eventi, ad. Es. Giornate della trasparenza). Il sito "Amministrazione trasparente" è parte integrante della comunicazione di Ateneo e rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della relazione tra l'amministrazione e gli stakeholder. Attraverso la comunicazione del sito "Amministrazione trasparente" e, quindi, il suo continuo aggiornamento, l'Ateneo desidera perseguire diverse azioni e finalità, tra le quali:

- Informare gli stakeholder interni ed esterni, con i quali tenere aperto un canale, al fine di migliorare gli spazi partecipativi (partecipazione civica);
- Far conoscere l'attività amministrativa di Ateneo;
- Migliorare la trasparenza amministrativa;
- Attivare nuovi canali per il controllo della qualità dei servizi (questionari).

Comunicare con i video (In-formazione continua): la comunicazione è profondamente cambiata negli ultimi anni, soprattutto per la crescita degli strumenti disponibili sul web, pertanto, oggi, comunicare sul web significa soprattutto comunicare per immagini. Per questo motivo, è in progetto la realizzazione di una nuova sezione del sito "Amministrazione trasparente" dove raccogliere video formativi su argomenti inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. In questo modo, lo stakeholder, potrà visionare i video di suo interesse, quando vuole, dove vuole e da qualunque dispositivo. Il vantaggio nella realizzazione di un catalogo di video formativi è quello di permettere una In-formazione continua non racchiusa ad un determinato spazio temporale, ad esempio vincolate alle giornate della trasparenza.

Per l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", le Giornate della Trasparenza sono importanti strumenti di comunicazione sulla tematica della trasparenza in funzione dell'anticorruzione e sulla specialità come principio dell'ordinamento che investe, pertanto, anche la disciplina per la prevenzione della corruzione. In questa prospettiva, le giornate della trasparenza sono una occasione di studio dove si intende informare, formare e sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti (studenti, personale di Ateneo e stakeholder esterni), a qualunque livello nell'applicazione della normativa sulla trasparenza che

avvertono la necessità ineludibile di una “bussola” che consenta di orientarsi con coscienza e consapevolezza nella concreta realtà giuridica.

A seguito della riorganizzazione di Ateneo, è stata definita, e di seguito riportata, la “matrice di responsabilità” con cui si individuano i Responsabili e/o le strutture direttamente interessate all’applicazione dell’azioni di prevenzione alla corruzione in alcune delle aree più importanti. Per brevità si indica con R.P.C. il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione.

Attività di prevenzione della corruzione	Azione	Tempistica	Responsabile e/o struttura dell'adempimento
Codice di comportamento	Adozione	Immediata	R.P.C
			Direzione III - Personale e Bilancio Divisione I Gestione del Personale
	Controllo	Immediata	Tutti i dirigenti e/o Responsabili
Formazione	Formazione	Da distribuire nel corso dell'anno	R.P.C
			Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 3 Sviluppo Organizzativo
Giornata della trasparenza	Trasparenza	Da distribuire nel corso dell'anno	R.P.C
			Responsabile della trasparenza
			Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e Controllo
Whistleblower	Adozione di misura di tutela	Da distribuire nel corso dell'anno	R.P.C
			Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e Controllo
Disciplina delle incompatibilità e del conferimento di incarichi	Applicazione del regolamento	Immediata	Tutti i dirigenti e/o Responsabili di struttura
	Controllo	Annuale	R.P.C

Attività di prevenzione della corruzione	Azione	Tempistica	Responsabile e/o struttura dell'adempimento
			Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e Controllo
Bandi di concorso	Controlli a campione delle procedure concorsuali	Annuale	R.P.C
			Direzione I - Didattica e servizi agli studenti
	Controllo dei componenti delle commissioni esaminatrici	Annuale	Tutte le strutture che bandiscono concorsi
Attribuzione degli incarichi dirigenziali: verifica insussistenza di cause di incompatibilità	Controllo	Annuale	R.P.C
			Direzione III - Personale e Bilancio
			Divisione I Gestione del Personale
Patrimonio e appalti	Verifica applicazione delle normative vigenti	Annuale	Direzione V - Patrimonio e appalti
Pubblicazione sul sito della trasparenza	Obblighi di pubblicazione	Immediata	Tutte le strutture
Benessere organizzativo	Sistemi di valutazione	Annuale	Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 3 Sviluppo Organizzativo
Tabella valutazione rischio	Aggiornamento tabella rischio	Annuale	R.P.C
			Direzione V - Sistemi operativi di gestione - Divisione 2 Programmazione e Controllo

Attività di prevenzione della corruzione	Azione	Tempistica	Responsabile e/o struttura dell'adempimento
Attività di supporto al R.P.C. per l'attivazione di nuove procedure di controllo illecito	Comunicazione	Immediata	Tutte le strutture

Tab. - Elenco attività di prevenzione della corruzione - Tempistiche – Responsabili

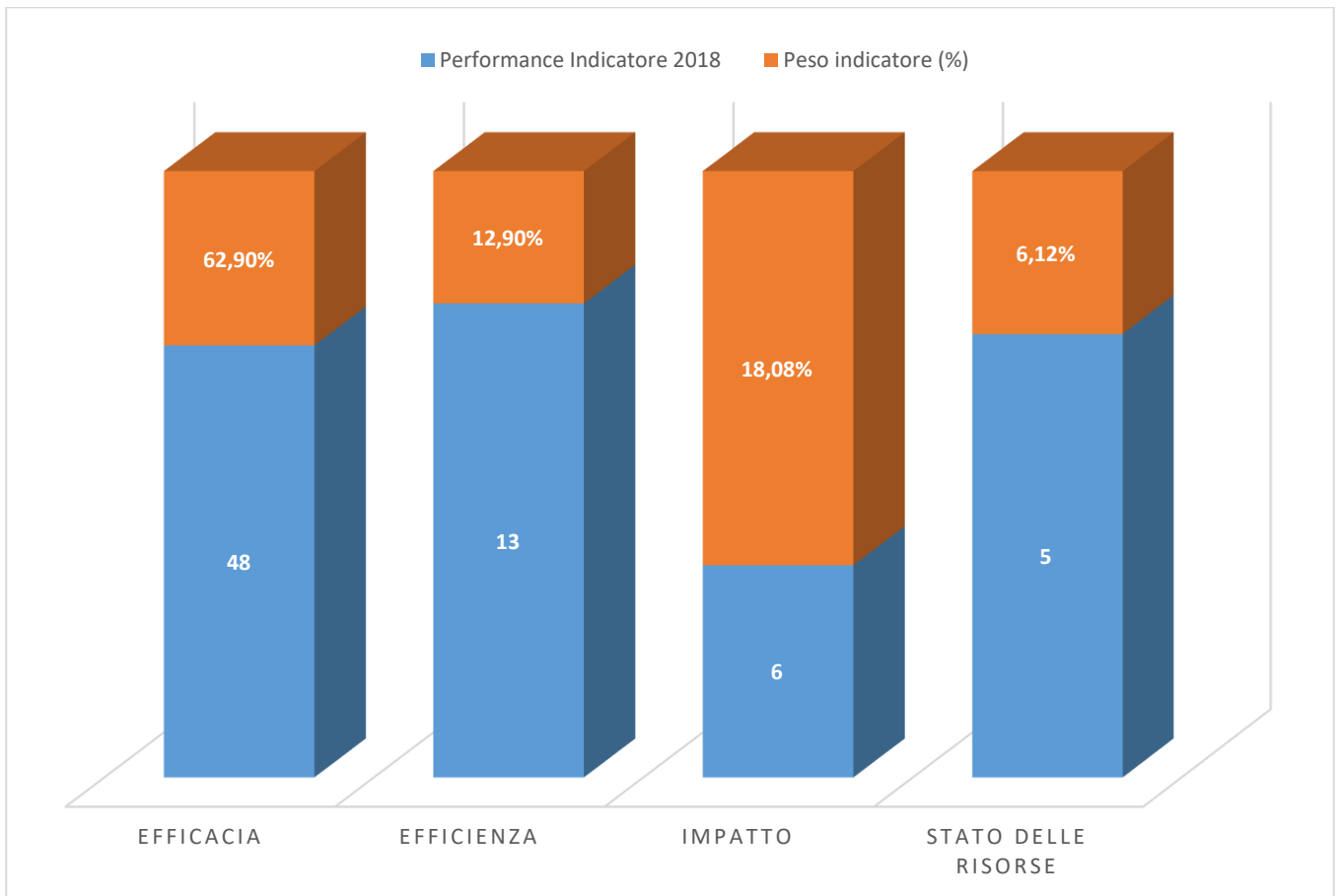
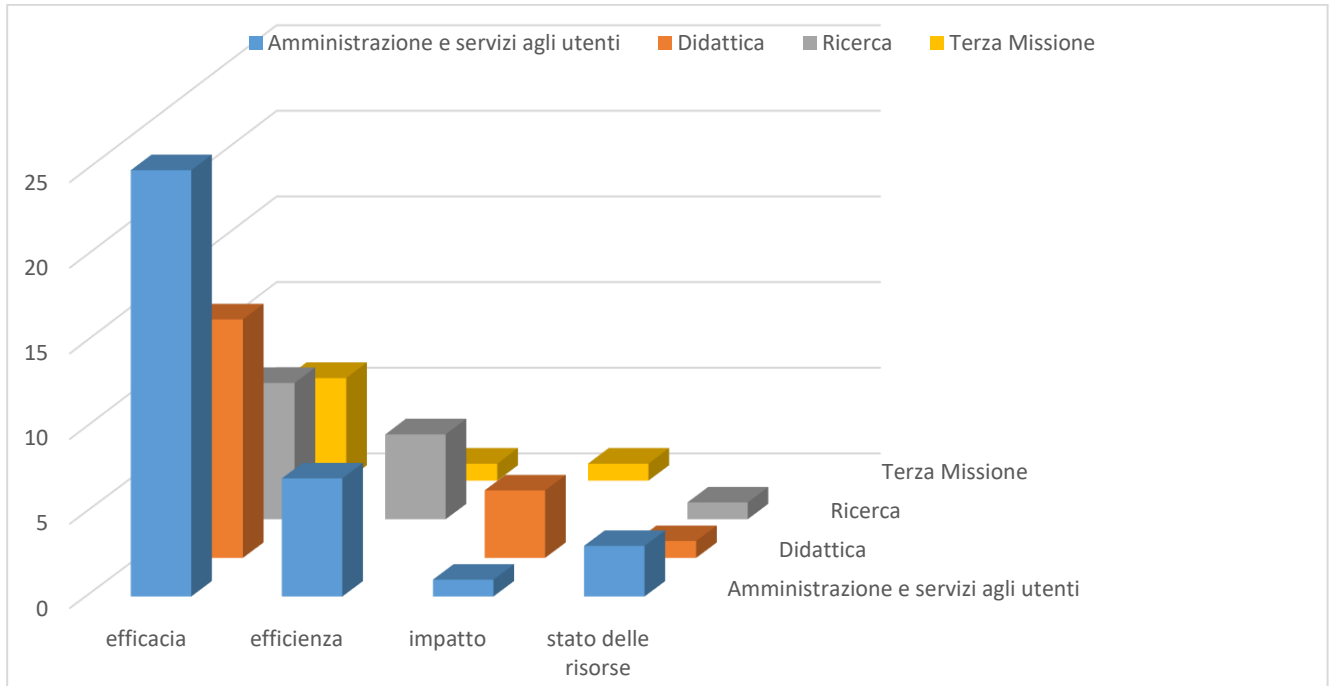
3.6 Balance Score – Card d’Ateneo

- Al fine di migliorare le capacità di analisi e valutazione dei risultati conseguiti, per il primo anno, l’Ateneo ha classificato gli indicatori associati agli obiettivi operativi in 4 tipologie, 11 categorie e 10 sotto categorie così definite:

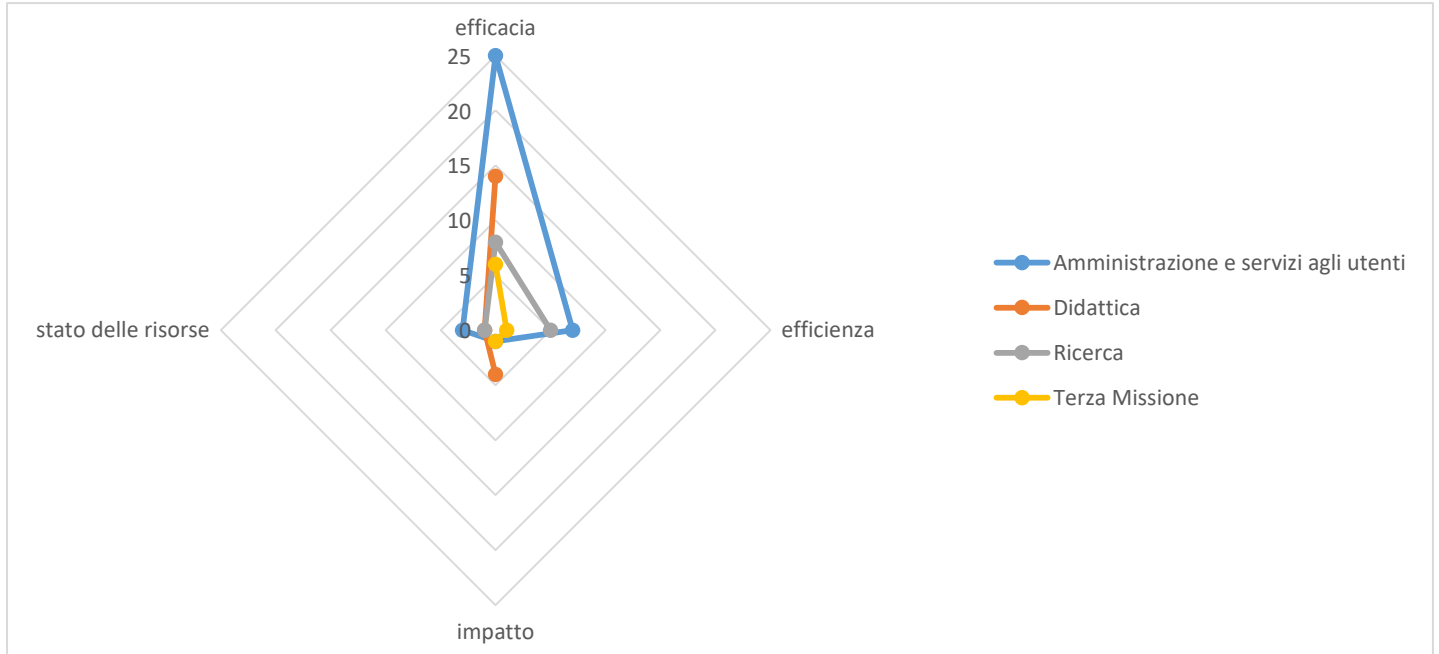
Efficacia	Esprime l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
<i>Quantitativa</i>	<u>Quantità erogata</u> : esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) 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 di 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

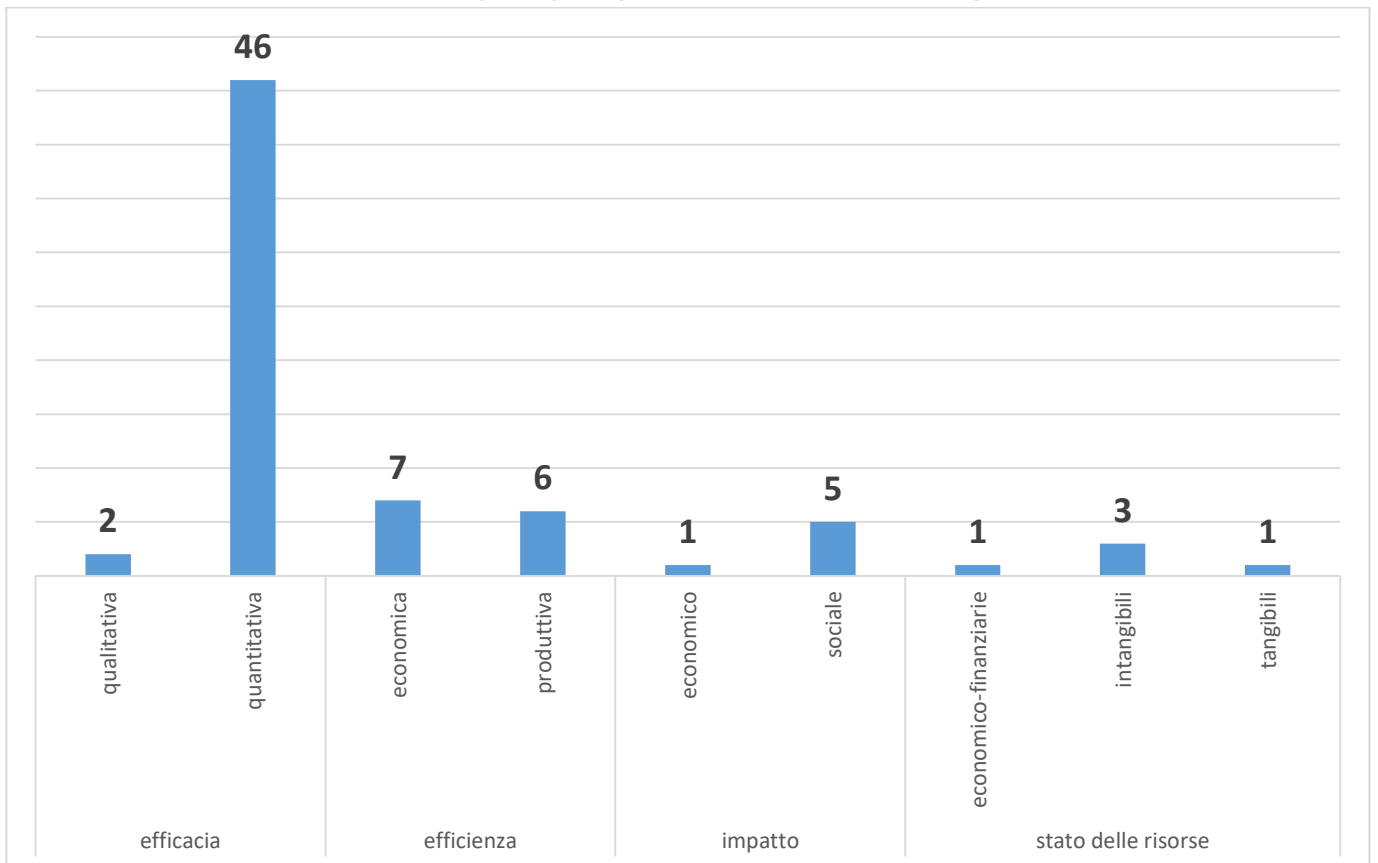
Questa attività consente di costruire una Balance Score Card degli indicatori necessaria in sede di valutazione dei risultati e pianificazione strategica. Inoltre in sede di pianificazione strategica sarà possibile determinare su quale area investire maggiormente per il triennio successivo alla luce anche dei risultati di performance conseguiti nel triennio precedente. Di seguito lo studio della numerosità degli indicatori per tipologia ed area strategica e della performance per ogni tipologia e sotto categoria di indicatore individuata.



3.6.1 Distribuzione numerosità indicatori per tipologia e area strategica



3.6.2 Numerosità per tipologia indicatore e sotto categoria



3.7 I risultati raggiunti

A partire dalla Relazione della Performance 2018, l'Ateneo ha scelto di operare due differenti livelli di analisi. Il primo adottando un approccio innovativo, utilizzando la BSC (Balance Score Card) già definita del paragrafo 3.3 della presente Relazione che consente di poter evidenziare gli andamenti trasversali degli indicatori in base alla tipologia di riferimento, e il secondo più classico orientato alla rilevazione della performance per area strategica, obiettivo strategico e operativo nonché i trend dall'anno 2017 e i scostamenti dal target.

3.7.1 Analisi Performance degli indicatori per tipo e area strategica

L'analisi che segue tiene conto dei risultati ottenuti da ogni indicatore (Ampiamente Raggiunto, Raggiunto, Parzialmente Raggiunto, Non Raggiunto) e il peso associato.

Dalla successiva analisi possiamo vedere più nel dettaglio, a livello di Ateneo, quali sono stati i risultati degli indicatori differenziati per tipologia e relativo peso.

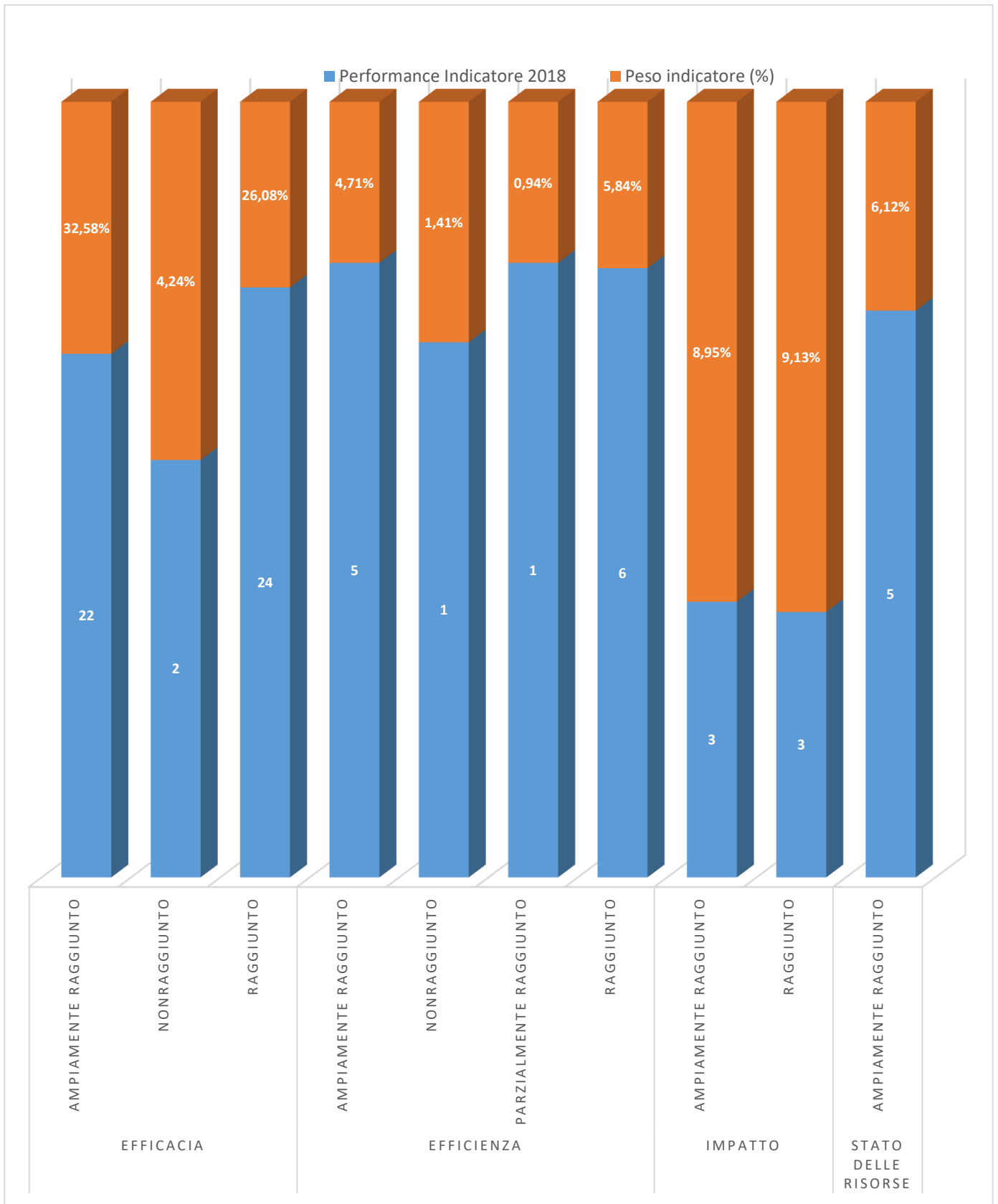


Figura 2 Tipologia e Categoria Indicatore per Ateneo

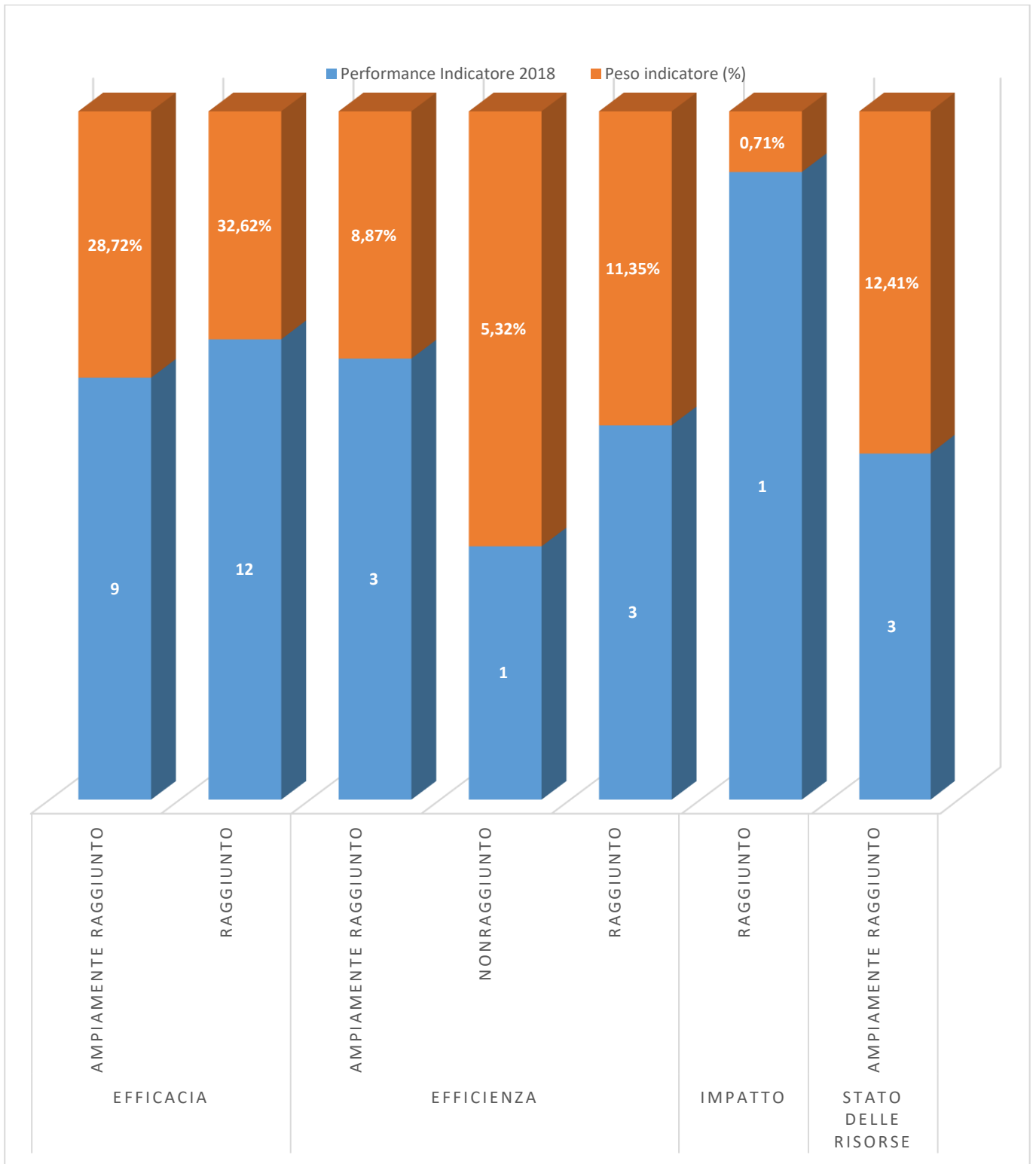


Figura 3 Area Strategica - Amministrazione e Servizi agli Studenti

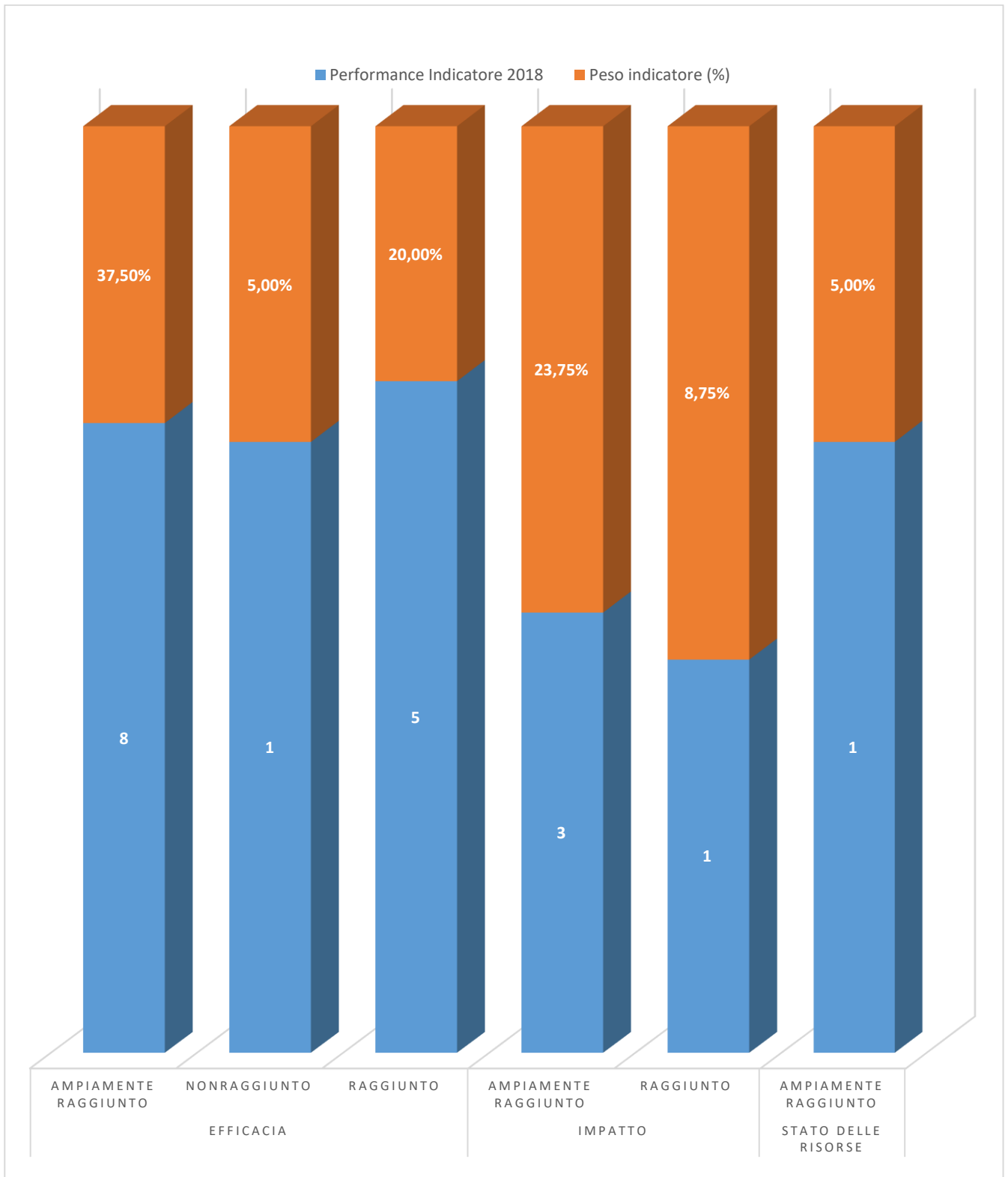


Figura 4 Area Strategica – Didattica

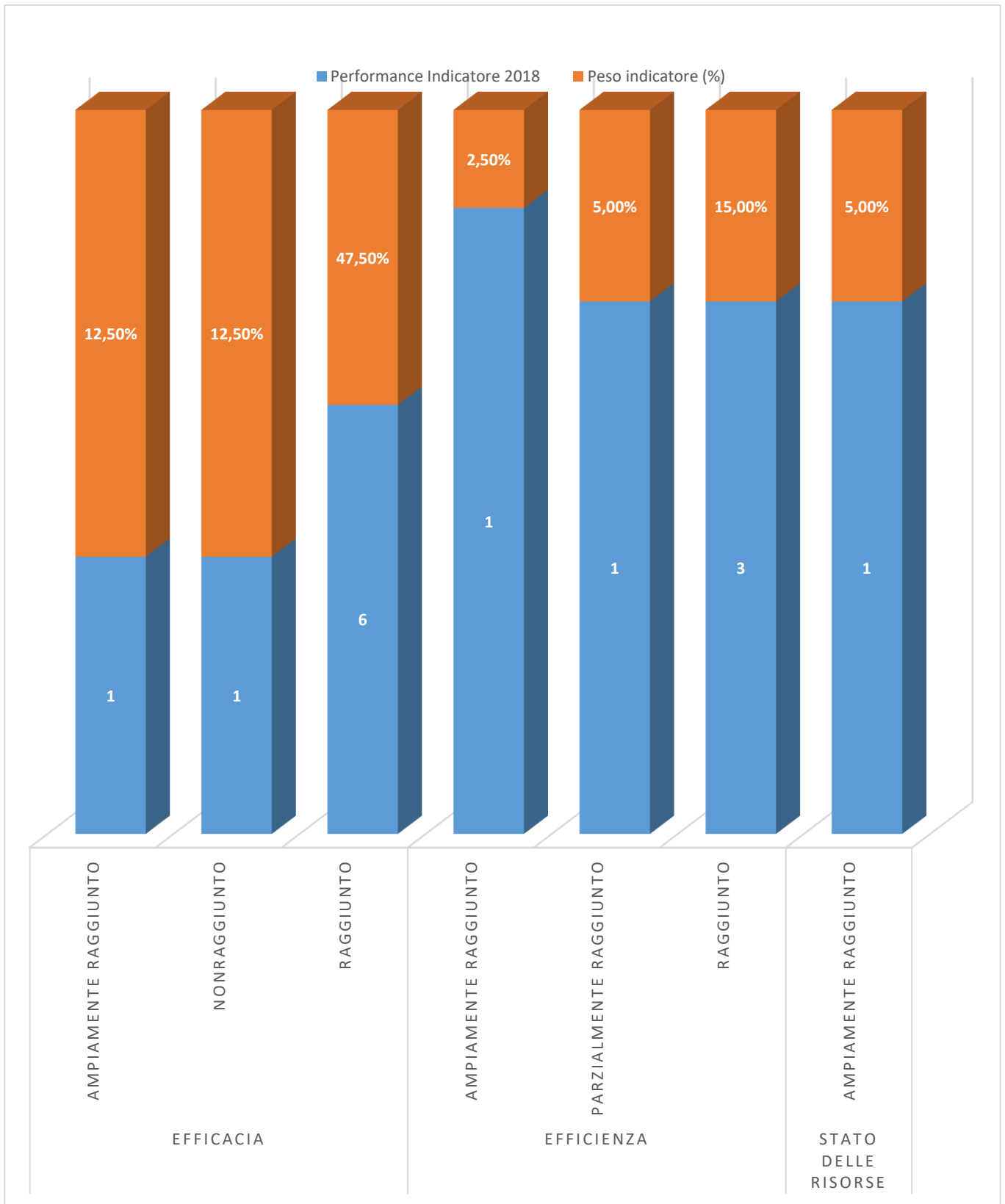


Figura 5 Area Strategica – Ricerca

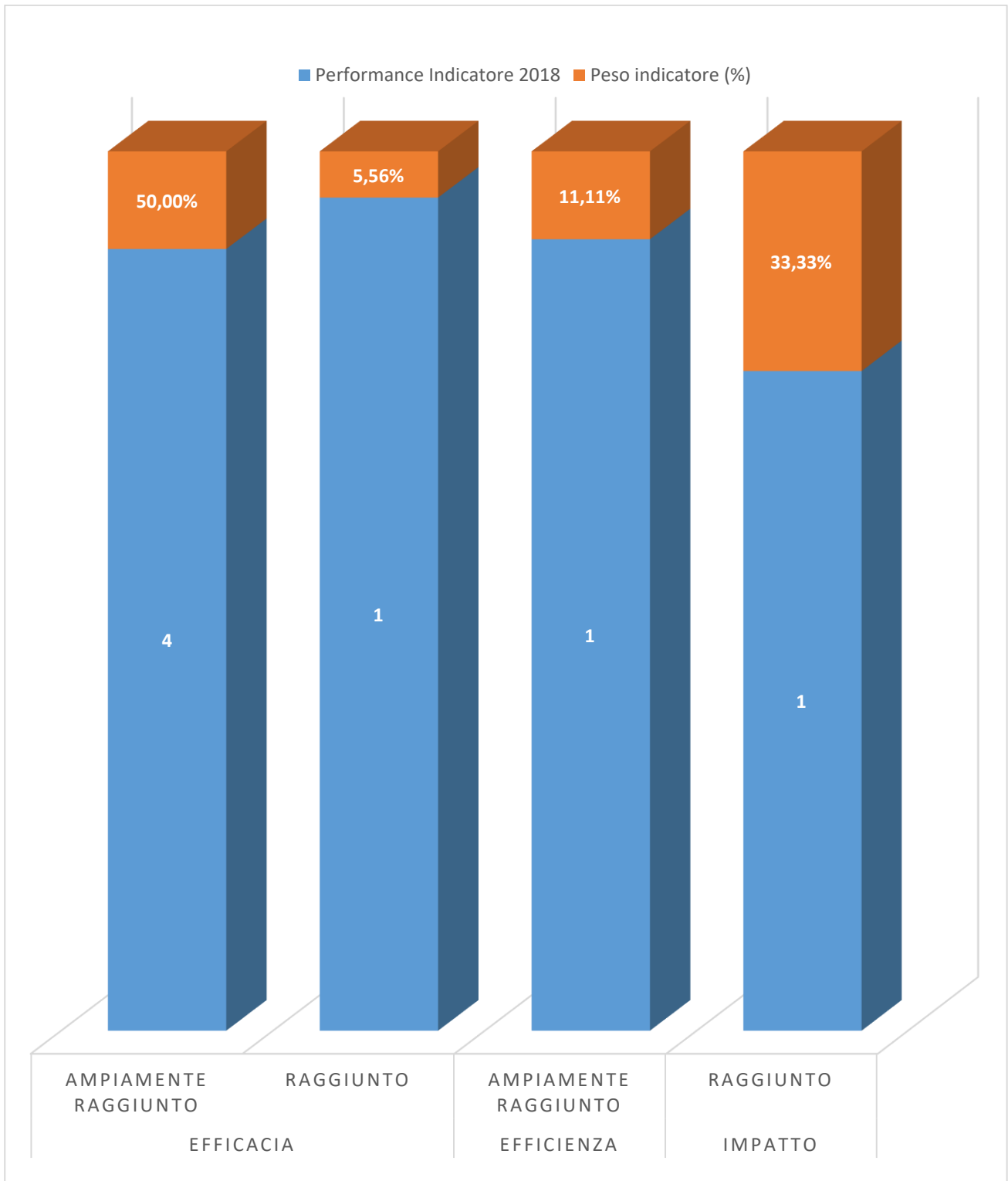


Figura 6 Area Strategica - Terza Missione

3.7.2 Posizionamento Indicatori per tipologia, performance e peso

I seguenti grafici illustrano la relazione tra il peso degli indicatori e i risultati ottenuti nel 2018; il posizionamento della performance dei relativi indicatori ci permette di analizzare il loro andamento e di individuare su quale area investire maggiormente.

Dall'analisi effettuata si evince che il nostro ateneo negli ultimi anni ha puntato maggiormente su indicatori efficaci raggiungendo ottimi risultati nelle singole aree strategiche, che sono illustrate nei grafici seguenti.

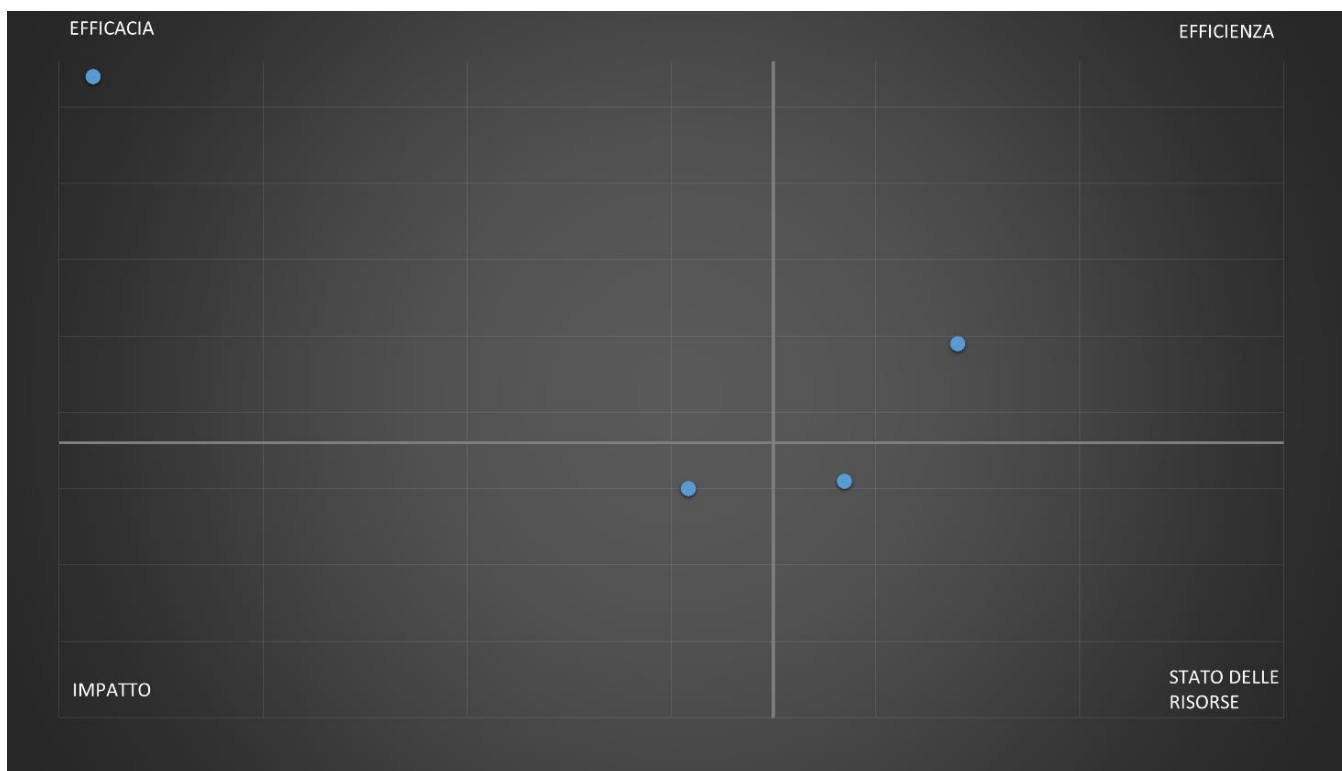


Figura 7-TOTALE ATENEO

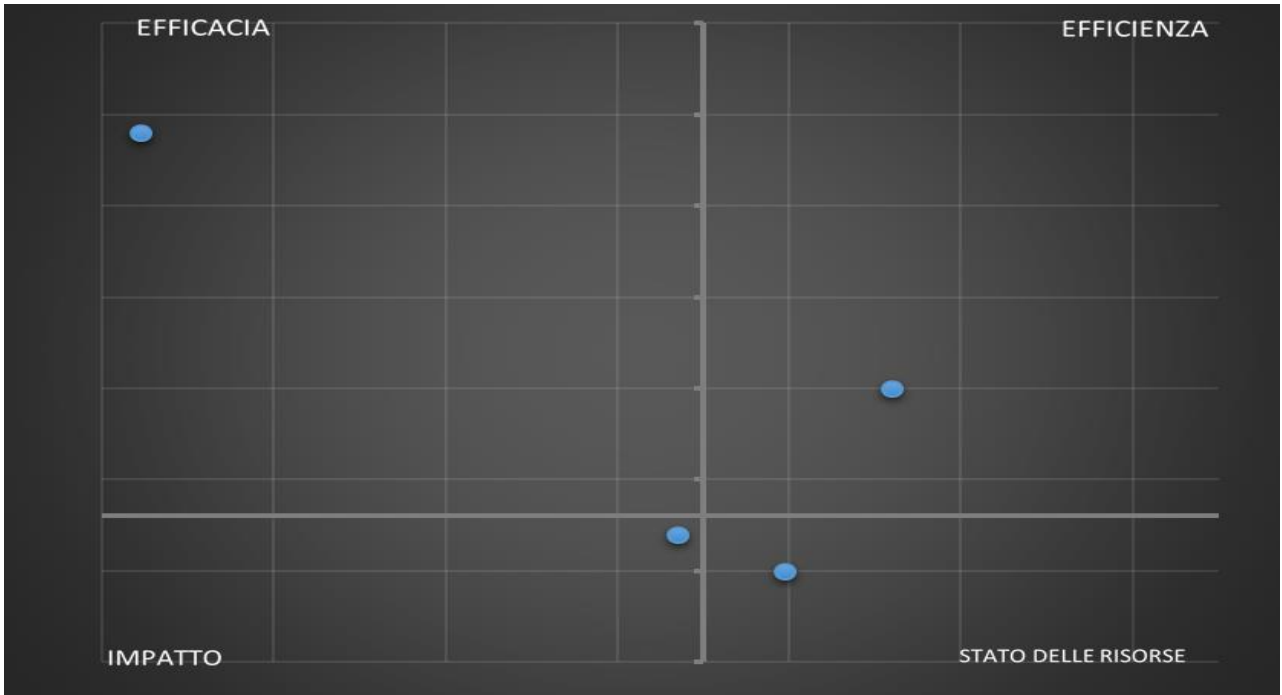


Figura 8-AMMINISTRAZIONE E SERVIZI AGLI UTENTI

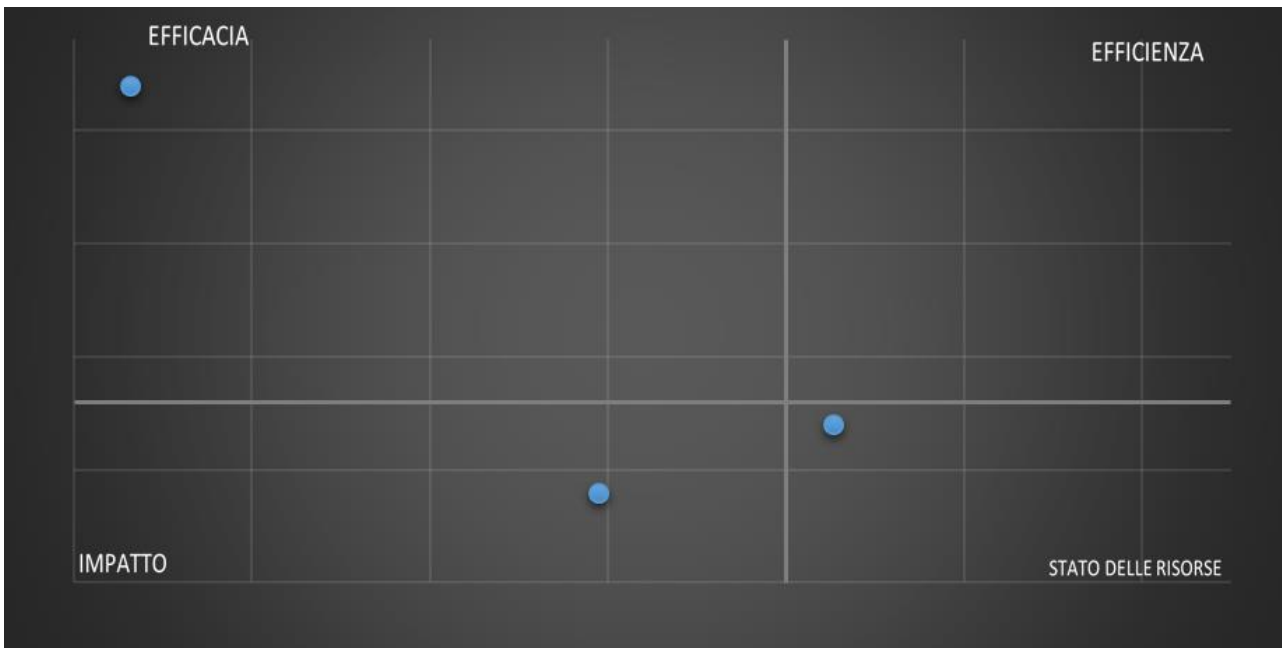


Figura 9-DIDATTICA

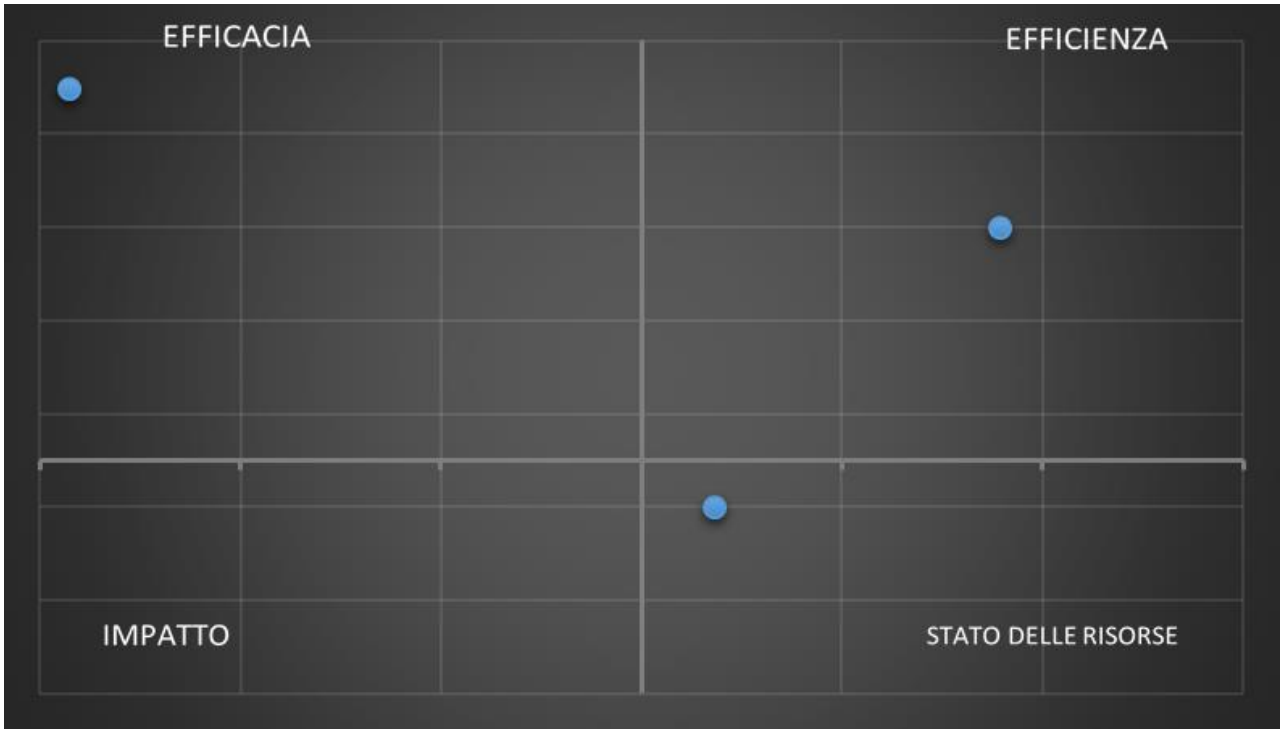


Figura 10-RICERCA

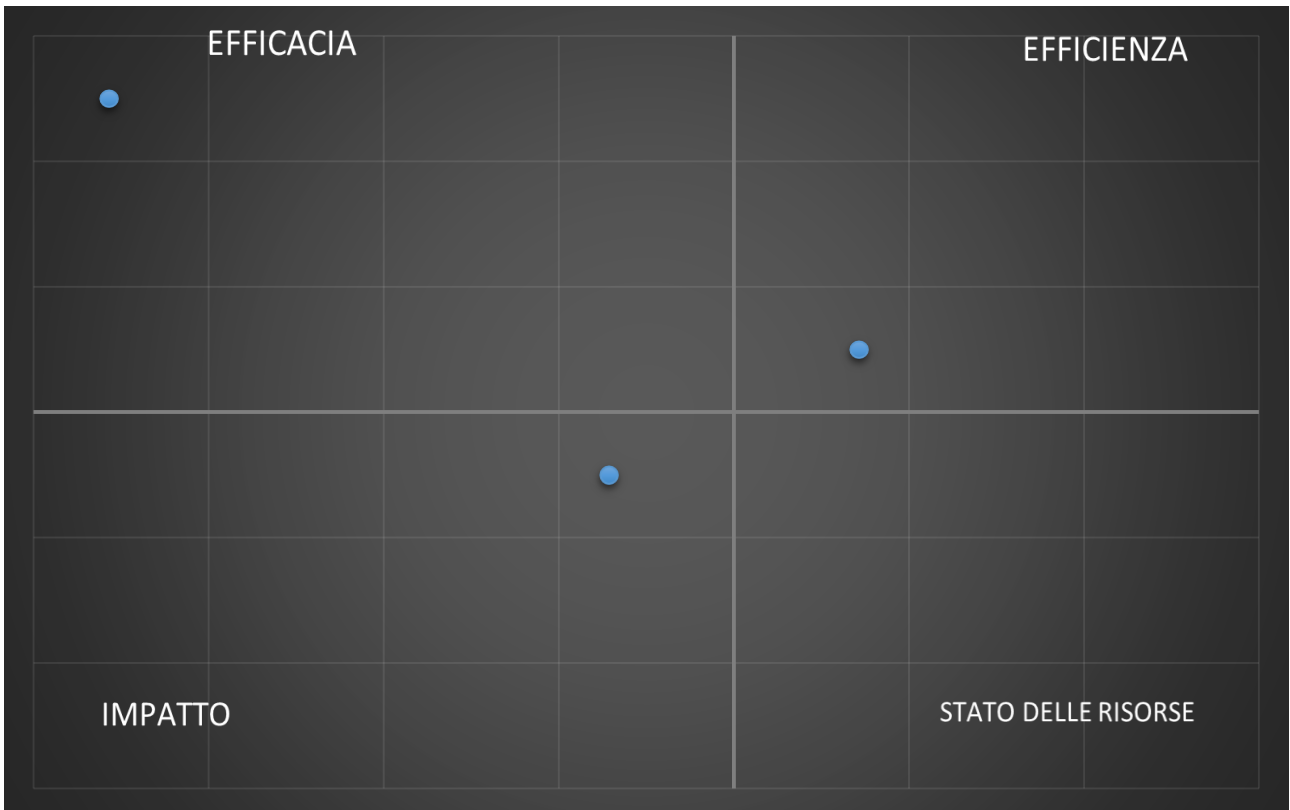


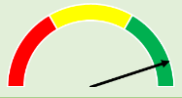

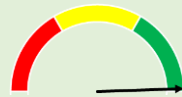

Figura 11-TERZA MISSIONE

3.7.3 Performance delle Aree Strategiche

In questo paragrafo, si analizzano i risultati generali conseguiti dalle quattro Aree Strategiche di Ateneo e dagli Obiettivi Strategici ad esse associati.



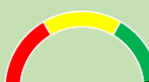

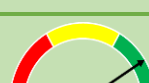
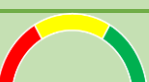
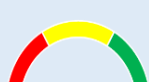



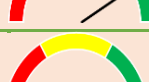
I risultati sono ottenuti dalla media pesata degli Obiettivi Strategici che compongono le Aree e per gli Obiettivi Strategici sono ottenuti dalla media pesata degli Obiettivi Operativi.

A questo livello di analisi non si rilevano criticità ed anzi si possono apprezzare degli ottimi livelli di Performance in tutte le Aree Strategiche e negli Obiettivi Strategici.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Risultati
Ricerca	24	
Didattica	40	
Terza Missione	16	
Amministrazione e servizi agli utenti	20	

Tab. Risultati della Aree Strategiche - per il dettaglio si rinvia all'[allegato A](#) del presente documento

3.7.4 Performance Obiettivi Strategici

<i>Area Strategica</i>	<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Peso relativo (%) obiettivo strategico</i>	<i>Risultati</i>
<i>Ricerca</i>	<i>Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata</i>	65	
	<i>Internazionalizzare la ricerca</i>	35	
<i>Didattica</i>	<i>Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi</i>	30	
	<i>Favorire i processi di apprendimento</i>	30	
	<i>Internazionalizzare la didattica</i>	20	
	<i>Potenziare i servizi a supporto degli studenti</i>	20	
<i>Terza Missione</i>	<i>Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione</i>	50	
	<i>Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità</i>	50	
<i>Amministrazione e servizi agli utenti</i>	<i>Migliorare i servizi agli utenti</i>	60	
	<i>Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review</i>	20	
	<i>Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e</i>	20	

3.7.5 Performance Obiettivi Operativi

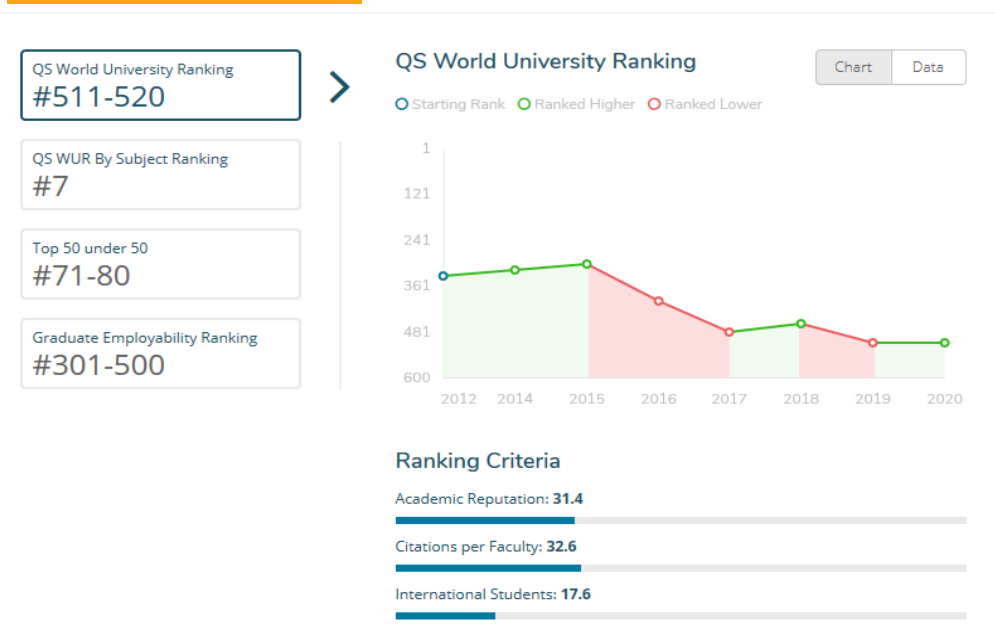
Nella stretta connessione tra finalità strategiche definite per ogni area, così come presentato nel capitolo precedente, e obiettivi strategici, l'ultimo step della valutazione della Performance è rappresentato dall'analisi dei risultati raggiunti per gli obiettivi operativi. Vedi [allegato A](#).

3.7.6 Posizionamento nei principali Ranking Internazionali

Di seguito si analizzano in sintesi i principali ranking internazionali che vedono complessivamente un posizionamento stabile o crescente negli anni.



QS WORLD UNIVERSITY RANKING



Nella classifica generale QS World University Ranking 2020 l'Ateneo consolida il proprio posizionamento nella fascia 511-520 a livello mondiale, mentre migliora, salendo dalla 14^a alla 13^a posizione nella graduatoria italiana (ex-aequo con l'Università Cattolica del Sacro Cuore).





(<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>)

<i>a.a. di riferimento dati</i>	<i>Anno del Ranking</i>	<i>QS Ranking World</i>	<i>Graduatoria Italiana</i>
<i>a.a. 2016-2017</i>	2018	461-470	10
<i>a.a. 2017-2018</i>	2019	511-520	14
<i>a.a. 2018-2019</i>	2020	511-520	13



Nella classifica QS delle Università Top 50 - Under 50, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è, nel 2019, tra la 71-80 esima posizione, ed è la seconda università italiana dopo la Sant'Anna di Pisa.

(<https://www.topuniversities.com/university-rankings/top-50-under-50/2019>).

11		Sant'Anna - Scuola Universitaria Superiore Pisa	More	Italy
71-80		University of Rome "Tor Vergata"	More	Italy
101-150		University of Milano-Bicocca	More	Italy
101-150		University of Brescia	More	Italy



Nel 2018 l'Ateneo di "Tor Vergata" entra per la prima volta nella «Top 500» del QS Graduate Employability Ranking, che misura l'occupabilità dei laureati delle migliori università a livello mondiale (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2019>), confermandosi nel 2019 nella fascia 301-500 a livello mondiale.

QS Graduate Employability Ranking

2018	301-500
2019	301-500



THE-RANKING

La posizione dell'Ateneo nel Times Higher Education World University Ranking è sostanzialmente stabile nei quattro anni 2016-2019, sia a livello globale che nazionale.

<i>a.a. di riferimento dati</i>	<i>Anno del Ranking</i>	<i>THE Ranking</i>	<i>Graduatoria Italiana</i>
<i>a.a. 2015-2016</i>	2017	401-500	6
<i>a.a. 2016-2017</i>	2018	401-500	7
<i>a.a. 2017-2018</i>	2019	401-500	7

In dettaglio, per le variabili Research e Citation, si denota un forte miglioramento per l'ultimo periodo (2018-2019), mentre è sostanzialmente stabile la situazione per le altre variabili.
https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

L'Università di Roma "Tor Vergata" è uno dei dieci atenei italiani presenti nel top delle 200 Università Under 50, classificandosi al 92° posto
<https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-young-universities-world>.

THE-Young-University-Rankings	
2016	81
2017	92
2018	92



ARWU RANKING

Nell'ambito dell'ARWU (Academic Ranking of World University) - Shanghai Ranking - l'Ateneo si posiziona nella fascia 501-600 a livello mondiale, e al
<http://www.shanghairanking.com/ARWU2018Candidates.html>

<i>a.a. di riferimento dati</i>	<i>Anno del Ranking</i>	<i>ARWU (Shangai)</i>	<i>Graduatoria Italiana</i>
<i>a.a. 2015-2016</i>	2016	401-500	12-19

a.a. 2016-2017	2017	301-400	8-10
a.a. 2017-2018	2018	501-600	15-24

BGU RANKING



Nel Best Global University Ranking-US News del 20148, la classifica che premia la produttività della ricerca sulla base di 13 indicatori, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è al 238° posto (nel 2017 era 274°) assoluto tra i 1.000 Atenei presi in esame in tutto il mondo e al 10° posto (nel 2017 era 12°) tra le 55 università italiane censite (<https://www.usnews.com/education/best-global-universities/italy>).

CWUR



Secondo la valutazione del CWUR-Center for World University Rankings 2018-2019, che rappresenta uno dei ranking più prestigiosi volto a individuare i migliori Atenei a livello mondiale, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si colloca al 283° posto (nel 2017-2018 era al 294° posto) sulle circa 28.000 istituzioni di ricerca in tutto il mondo, con un guadagno di oltre 40 posizioni rispetto al 2014.

Migliora di una posizione, inoltre, il posizionamento a livello nazionale: "Tor Vergata" sale dal 9° all'8° posto nella classifica delle 46 Università Italiane tra i primi 1.000 Atenei del mondo secondo il Ranking CWUR 2018-2019 (<https://cwur.org/2018-19.php>).

World Rank 2018	283
World Rank 2014	323
National Rank	8
Research Output Rank	273
Quality Publications Rank	282
Influence Rank	303
Citations Rank	174
Overall Score	76.7



U-MULTIRANK

L'Università di Roma "Tor Vergata" è uno degli Atenei Italiani, in base al ranking dell'Unione Europea, l'U-Multirank 2018, che ottiene le migliori performance per la dimensione Teaching and Learning

(<https://www.umultirank.org/study-at/university-of-rome-tor-vergata-rankings/>).

NTU Ranking

Il NTU Ranking è un ranking basato sulla performance delle pubblicazioni scientifiche nelle università.

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", ha avuto nel ranking performance pressoché stabili, comprese tra il 237° e il 269° posto a livello mondiale nel quinquennio 2015-2019.

(<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/ranking/OverallRanking/>), e sempre al 9° posto sulle 43 università italiane presenti nella graduatoria (<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/ranking/ByCountry/2019/IT>).

<i>Anno del Ranking</i>	<i>NTU Ranking World</i>
2016	246
2017	265
2018	237

Tra i risultati eccellenti conseguiti dall'Ateneo, notiamo il posizionamento tra le prime 100 università al mondo per i Subject "Space Sciences" (66.ma posizione) e "Physics" (86.ma posizione), segno dell'importanza rivestita dalla ricerca nel settore scientifico all'interno dell'Ateneo.

Degne di nota, inoltre, sono anche le posizioni nei Subject biomedici, quali "Neurosciences & Behavior" (200.ma posizione), "Immunology" (236.ma), "Pharmacology e Toxicology" (242.ma) e "Molecular Biology & Genetics"

(269.ma), oltre che del Subject “Electrical Engineering” (254.ma posizione nel mondo).

BySubject			
Subject	2016	2017	2018
Computer Science	-	401-450	351-400
Physics	94	92	64
ByField			
Field	2016	2017	2018
Natural Sciences	177	174	124

CWTS LEIDEN RANKING



Leiden Ranking

Il CWTS Leiden Ranking è un ranking basato sui dati di Web of Sciences, attingendo dal più grande database bibliometrico al mondo, quello di Clarivate Analytics, presso Philadelphia, negli Stati Uniti.

Dal 2019, il ranking ha avuto una profonda revisione, andando ad analizzare ora 4 aspetti delle pubblicazioni delle 963 istituzioni accademiche per il quadriennio precedente (essendo il ranking 2019 riferito al 2018, esso valuta il periodo 2014-2017) censite in tutto il mondo, ossia:

- **Scientific Impact**, ossia l’impatto scientifico delle pubblicazioni;
- **Collaboration**, cioè le collaborazioni internazionali generate dalle pubblicazioni;
- **Open Access**, quindi le pubblicazioni ad accesso libero
- **Gender**, la valutazione delle differenze di genere nelle pubblicazioni.

Per i primi tre indicatori vengono sempre considerati questi tre aspetti, ossia:

- **P**, le pubblicazioni complessive
- **P top 10%**, ossia le pubblicazioni presenti nel 10% delle più impattanti
- **PP top 10%**, la percentuale delle pubblicazioni presenti nel 10% delle più impattanti, rispetto a tutte le pubblicazioni.

Per quanto riguarda l’indicatore Gender, quindi quello che monitora le differenze di genere nelle pubblicazioni, il ranking si focalizza, invece, in altri tre aspetti:

- **A (MF)**, il numero di pubblicazioni complessive di quell’istituzione accademica, per cui è possibile sapere con certezza il genere dell’autore;

- **A (F)**, il numero di pubblicazioni complessive di quell'istituzione accademica realizzate da soggetti di sesso femminile;
- **PA (FIMF)**, la percentuale di pubblicazioni di quell'istituzione accademica realizzate da soggetti di sesso femminile.

<i>TOR VERGATA NEL CWTS LEIDEN RANKING</i>			
<i>Ranking CWTS</i>	<i>Metrica</i>	<i>Posizionamento Ranking "Tor Vergata"</i>	<i>Posizionamento Ranking "Tor Vergata" italiano</i>
<i>Scientific Impact</i>	P	439	13
<i>Scientific Impact</i>	P top 10%	471	17
<i>Scientific Impact</i>	PP top 10%	568	36
<i>Collaboration</i>	P	305	10
<i>Collaboration</i>	P top 10%	264	10
<i>Collaboration</i>	PP top 10%	33	4
<i>Open Access</i>	P	305	10
<i>Open Access</i>	P top 10%	261	9
<i>Open Access</i>	PP top 10%	210	4
<i>Gender</i>	A (MF)	228	10
<i>Gender</i>	A (F)	173	11
<i>Gender</i>	PA (FIMF)	181	25

L'Università di Tor Vergata si posiziona per gran parte delle metriche in maniera ottimale rispetto al panorama italiano.

Menzione particolare merita il **PP top 10% nel ranking Collaboration**, dove Tor Vergata si posiziona al **33° posto nel mondo**, e al **4° posto in Italia**. Questo indicatore sottolinea l'importanza rivestita dalle collaborazioni internazionali nell'Ateneo, le quali hanno contribuito a far emergere la qualità della ricerca dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" a livello mondiale.

ALTRI RANKING

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è il **terzo Ateneo pubblico che fa guadagnare di più**. Secondo Jobpricing, University Report

Jobpricing 2018, l'osservatorio sulle retribuzioni realizzato in collaborazione con **Repubblica.it**, che ogni anno cerca di scoprire quale Università “rende di più” al laureato, in termini economici. I laureati di Tor Vergata ottengono, nei primi 10 anni di carriera, una retribuzione media di 31.393 euro, il 3% in più della media italiana.

E' inoltre tra le prime dieci università italiane (nona posizione) nella classifica generale che comprende gli Atenei pubblici e privati per l'*University Payback Index*, cioè quanti anni servono a un laureato una volta entrato nel mondo del lavoro, per recuperare l'investimento economico fatto inizialmente per ottenere la laurea. L'osservatorio ha calcolato che in linea generale occorrono dai 12 ai 20 anni per recuperare tale investimento.

Università Commerciale Luigi Bocconi	€ 34.856	14,5%	
LUISS Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli	€ 33.653	10,6%	
Politecnico di Milano	€ 32.769	7,7%	
Università Cattolica del Sacro Cuore	€ 32.383	6,4%	
Università degli Studi di Siena	€ 31.743	4,3%	
Politecnico di Torino	€ 31.543	3,6%	
Università degli Studi di Padova	€ 31.297	2,8%	
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	€ 31.121	2,3%	
Università degli Studi di Brescia	€ 31.114	2,2%	
Università degli Studi di Genova	€ 31.111	2,2%	
Università degli Studi di Pisa	€ 31.001	1,9%	
Università degli Studi dell'Aquila	€ 30.992	1,8%	
Università degli Studi di Parma	€ 30.855	1,4%	
Università degli Studi di Palermo	€ 30.812	1,2%	
Università degli Studi di Udine	€ 30.804	1,2%	
Politecnico di Bari	€ 30.714	0,9%	
Università degli Studi della Calabria	€ 30.647	0,7%	
Università degli Studi di Napoli Federico II	€ 30.561	0,4%	
Università di Roma La Sapienza	€ 30.555	0,4%	
Università degli Studi di Trieste	€ 30.529	0,3%	
Università degli Studi di Milano Bicocca	€ 30.515	0,3%	
Università degli Studi di Bergamo	€ 30.492	0,2%	
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	€ 30.480	0,2%	
Università Politecnica delle Marche	€ 30.479	0,2%	

In particolare, ai laureati di Tor Vergata occorrono poco più di 14 anni per rientrare nell'investimento.

ATENEIO	U_P_I (in sede)	U_P_I (fuori sede)
Politecnico di Milano	13,4	14,7
Università Commerciale Luigi Bocconi	13,9	15,0
Politecnico di Torino	14,3	15,5
Università Cattolica del Sacro Cuore	14,5	15,9
Università degli Studi di Padova	15,0	15,5
Università degli Studi di Brescia	15,1	15,6
LUISS Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli	15,1	16,5
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	15,2	16,8
Università degli Studi di Siena	15,3	16,4
Università degli Studi di Pisa	15,3	16,4
Università degli Studi di Parma	15,4	16,4
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	15,4	16,1
Università degli Studi di Genova	15,7	16,4
Università di Roma La Sapienza	16,1	17,9
Università degli Studi di Pavia	16,2	17,0
Università Politecnica delle Marche	16,2	17,3
Università degli Studi di Bergamo	16,2	17,6
Università degli Studi di Ferrara	16,3	17,6
Università degli Studi dell'Aquila	16,3	17,3
Università degli Studi Roma Tre	16,3	18,1

3.7.7 Analisi dei trend di risultato 2018 sul 2017

Al fine di effettuare un'analisi degli scostamenti dei risultati raggiunti, oltre che il gap sui target per l'anno 2018, si è provveduto ad effettuare il calcolo degli indicatori in rapporto ai risultati raggiunti nel 2017/18.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	n. Obiettivi Operativi	DIFFERENZIALE 2017-18
Ricerca	24	Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata	65	10	45% DECREMENTO
					20 % INCREMENTO
					35 % INVARIATO

<i>Area Strategica</i>	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	n. Obiettivi Operativi	DIFFERENZIALE 2017-18		
		Internazionalizzare la ricerca	35	4	75% DECREMENTO 25 % INCREMENTO		
<i>Didattica</i>	40	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali	30	4	20% DECREMENTO 30% INVARIATO 50% INCREMENTO		
		Favorire i processi di apprendimento	30	5	20 % INVARIATO 35% DECREMENTO 45% INCREMENTO		
		Internazionalizzare la didattica	20	5	20% INVARIATO 40 % DECREMENTO 40% INCREMENTO		
		Potenziare i servizi a supporto degli studenti	20	5	40% INVARIATO 60% INCREMENTO		
		<i>Terza Missione</i>	16	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	50	1	100% DECREMENTO

<i>Area Strategica</i>	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	n. Obiettivi Operativi	DIFFERENZIALE 2017-18
		Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	50	6	50% INCREMENTO
					50% DECREMENTO
<i>Amministrazione e servizi agli utenti</i>	20	Migliorare i servizi agli utenti	60	21	25% INCREMENTO
					42% INVARIATO
					23% DECREMENTO
		Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review	20	9	11% INCREMENTO
					26% INVARIATO
					63% DECREMENTO

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	n. Obiettivi Operativi	DIFFERENZIALE 2017-18
		Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	20	7	50% INCREMENTO
					50% INVARIATO

3.7.7.1 Trend in incremento

In questo paragrafo vengono riportati gli indicatori che hanno avuto un incremento rispetto al risultato conseguito nel 2017

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
R.1	65	Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	R.1.09	10	Entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi in Euro anno t/ Entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi in Euro anno t- 1
		Potenziare la formazione alla ricerca	R.1.10	10	Numero di dottorandi e specializzandi anno t/ Numero di dottorandi e specializzandi anno t- 1
R.2	35	Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita	R.2.03	25	Numero di dottorandi in mobilità in entrata e in uscita
D.1	30	Migliorare gli sbocchi occupazionali dell'offerta formativa	D.1.02	30	Percentuale dei corsi di laurea magistrale con rapporto laureati occupati entro 1 anno dalla laurea/totale laureati intervistati superiore a 0.5

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
		Incrementare il numero di iniziative a supporto dell'accoglienza, orientamento e tutorato	D.1.04	20	Numero di iniziative/eventi/progetti per studenti italiani e stranieri rivolti all'accoglienza, all'orientamento ed al tutorato
D.2	30	Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea	D.2.01	35	Percentuale di corsi di laurea con rapporto totale iscritti / totale docenti minore di 16: 1 (valor medio di Ateneo), escludendo i corsi di laurea di area sanitaria
		Potenziare le azioni di orientamento e di tutorato	D.2.05	10	Numero di iniziative/eventi/progetti per studenti italiani e stranieri rivolti all'accoglienza, all'orientamento ed al tutorato
D.3	20	Incrementare gli studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	D.3.03	20	Studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera all'anno t / Studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera all'anno t-1
		Aumentare il grado di internazionalizzazione dei dottorati	D.3.05	20	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere
D.4	20	Potenziare e rinnovare sistemi e apparecchiature tecnologiche per la didattica	D.4.01	20	Percentuale di apparecchiature tecnologiche per la didattica rinnovate
		Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	D.4.03	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	D.4.04	20	Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
TM.2	50	Incrementare le entrate da conto terzi	TM.2.03	20	Entrate conto terzi anno t/entrate conto terzi anno t-1
		Incrementare il numero di spin off	TM.2.06	20	Numero di spin off anno t/numero di spin off anno t-1
S.1	60	Sistemi collaborativi virtuali	S.1.01	5	Numero di azioni / iniziative realizzate
		Dematerializzazione delle procedure di servizio	S.1.06	5	Numero di processi amministrativi rivolti agli studenti dematerializzati in un ottica di fruibilità, riduzione dei tempi di servizio, trasparenza ed anticorruzione procedimentale.
		Riqualificazione edile, stradale ed impiantistica del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata, compatibilmente con le disponibilità dei rispettivi bilanci.	S.1.13	5	Numero dei ticket di manutenzione straordinaria o extracanone gestiti nell'anno
		Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	S.1.20	5	Numero di iniziative/progetti per agevolare la sostenibilità del diritto allo studio
		Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	S.1.21	5	Numero di iniziative per il miglioramento della comunicazione e dell'informazione rivolta agli studenti
		Riduzione del numero complessivo delle macchine per ufficio	S.2.09	10	Numero delle macchine in uso all'anno t / Numero delle macchine in uso all'anno t-1
S.3	20	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione	S.3.01	20	Realizzazione di azioni/eventi finalizzati alla diffusione della cultura della prevenzione della corruzione

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore
		Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.	S.3.02	20	Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.
		Percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	S.3.03	10	Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t/ numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative anno t-1

3.7.7.2 Trend in decremento

In questo paragrafo vengono riportati gli indicatori che hanno avuto un decremento rispetto al risultato conseguito nel 2017

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore	Principali strutture responsabili e soggetti coinvolti
R.1	65	Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale presentati	R.1.04	10	Numero di progetti di ricerca nazionale presentati anno t / Numero di progetti nazionali presentati t-1	Direzione II; Dipartimenti
		Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale approvati	R.1.05	10	Numero di progetti di ricerca nazionale approvati anno t / Numero di progetti nazionali approvati t-1	Direzione II; Dipartimenti
		Incrementare il numero di progetti europei presentati in ambito Horizon 2020	R.1.06	10	Numero di progetti europei presentati anno t / Numero di progetti europei presentati t-1	Direzione II; Dipartimenti

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore	Principali strutture responsabili e soggetti coinvolti
		Incrementare il numero di progetti europei presentati con particolare riferimento al programma Marie Skłodowska Curie	R.1.07	5	Numero di progetti europei presentati anno t / Numero di progetti europei presentati t-1	Direzione II; Dipartimenti
		Incrementare il numero di progetti europei approvati	R.1.08	10	Numero di progetti europei approvati anno t / Numero di progetti europei approvati anno t- 1	Direzione II; Dipartimenti
R.2	35	Incremento accordi e convenzioni con Atenei e centri di ricerca stranieri	R.2.01	25	Numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t / numero di accordi e convenzioni interuniversitarie internazionali per attività di ricerca all'anno t-1	Dipartimenti; Direzione II, Divisione 2
		Incremento reti di eccellenza internazionali	R.2.02	25	Numero delle reti di eccellenza create insieme ad altri Atenei e istituzioni di ricerca	Direzione II
		Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	R.2.04	25	Numero di convenzioni stipulate con dottorati di ricerca di Atenei stranieri anno t / Numero di convenzioni stipulate con dottorati di ricerca di Atenei stranieri anno t-1	Dipartimenti; Direzione II, Divisione 1
D.1	30	Migliorare l'attrattività del dottorato	D.1.03	20	Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivati nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre Università	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti; Direzione II, Divisione 1
D.2	30	Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea magistrale	D.2.02	35	Percentuale di corsi di laurea magistrale con rapporto totale iscritti / totale docenti minore di 6:1 (valor medio di Ateneo)	Ateneo; Facoltà e Macroaree, Dipartimenti; Corsi di studio

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore	Principali strutture responsabili e soggetti coinvolti
D.3	20	Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti	D.3.01	20	Numero di corsi di studio che rilasciano titoli congiunti o doppi con Atenei esteri anno t / anno t-1	Dipartimenti; Direzione II, Divisione 2
		Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa	D.3.02	20	Percentuale di incremento nel numero di accordi interuniversitari internazionali per attività di didattica	Dipartimenti; Direzione II, Divisione 2
TM.1	50	Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	TM.1.02	40	Numero di progetti di terza missione sviluppati dai dipartimenti anno t / numero di progetti di terza missione sviluppati dai dipartimenti anno t-1	Dipartimenti
TM.2	50	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	TM.2.01	20	Numero dei brevetti anno t/numero dei brevetti anno t-1	Direzione II; Dipartimenti; Docenti
		Incrementare il numero di iniziative di Public Engagement	TM.2.04	10	Numero di iniziative di Public Engagement anno t / numero di iniziative di Public Engagement anno t-1	Dipartimenti; Docenti
		Incrementare il numero di iniziative di inclusione sociale	TM.2.05	10	Numero di iniziative di inclusione sociale anno t / numero di iniziative di inclusione sociale anno t-1	Dipartimenti; Docenti
S.1	60	Miglioramento infrastrutture di rete wired e wireless in termini di banda disponibile, affidabilità, copertura wireless	S.1.03	7	Numero sedi/anno oggetto dell'intervento	Direzione V
		Realizzazione di un cruscotto che raccolga e permetta l'analisi degli indicatori decisionali e di performance più significativi per l'Ateneo	S.1.04	10	Grado di completamento del progetto	Direzione V

Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Peso relativo (%) obiettivo operativo	Indicatore	Principali strutture responsabili e soggetti coinvolti
		Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	S.1.18	6	Numero di iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili di cui alla Legge 28 gennaio 1999, n. 17 e dislessici di cui alla Legge 8 ottobre 2010, n.170. (art 8 del D.M. 335/2015)	Direzione I e Commissione dell'Ateneo per l'Inclusione degli Studenti con disabilità e DSA (CARIS)
S.2	20	Ottimizzare le spese di personale	S.2.01	15	Indicatore spese di personale	Consiglio di amministrazione; Direzione Generale
		Ridurre il tasso di indebitamento	S.2.02	15	Indicatore tasso di indebitamento	Consiglio di amministrazione; Direzione Generale
		Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico tor Vergata	S.2.06	10	Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.	Direzione IV - Divisione 1; Direzione IV - Divisione 3;
		Efficientamento degli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	S.2.07	10	Consumo energetico destagionalizzato all'anno t (espresso in kWh) / Consumo energetico destagionalizzato all'anno t-1 (espresso in kWh)	Direzione IV
		Ottimizzazione della spesa per la fornitura di energia degli impianti dell'Ateneo	S.2.08	10	Spesa per l'energia destagionalizzata all'anno t / Spesa per l'energia destagionalizzata all'anno t-1	Direzione IV

3.7.8 Obiettivi individuali

Si riportano informazioni sintetiche sull'assegnazione degli obiettivi individuali del personale dipendente.

<i>B. Performance individuale</i>				
<i>B.1 - A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?</i>				
	Personale in servizio (valore assoluto)	Personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
<i>Dirigenti di I fascia e assimilabili</i>	1	1	50-100%	50-100%
<i>Dirigenti di II fascia e assimilabili</i>	4	4	50-100%	50-100%
<i>Non dirigenti</i>	962		50-100%	50-100%
<i>B.2 - Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?</i>				
	SI	NO		
<i>Dirigenti di I fascia e assimilabili</i>	X			
<i>Dirigenti di II fascia e assimilabili</i>	X			
<i>Non dirigenti</i>	X		In sperimentazione anche per il 2018 il sistema di valutazione del personale TAB, poiché non c'era il contratto nazionale	

Tab.- Riepilogo sull'assegnazione degli obiettivi individuali in relazione alle categorie di afferenza

Il processo complessivo di pianificazione, gestione della Performance e 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, piano Performance e revisione del sistema
13. Azioni correttive - gestione del trade-off
14. Relazione sulla Performance

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

Occorre osservare che alcune attività strategiche hanno impatto principalmente sugli attori coinvolti (docenti, ricercatori, studenti), ma influenzano anche le componenti amministrative. Queste attività, seppur oggetto di altri sistemi di valutazione, non possono essere considerate estranee al processo di definizione degli obiettivi essendone intrinsecamente legate. Per tale motivo il processo di definizione degli obiettivi include i punti (4,5,6). In estrema sintesi le linee di indirizzo impartite ai prorettori e delegati si traducono in obiettivi per i dipartimenti, impegnati a perseguirli che perseguono l'obiettivo perché il raggiungimento di quest'ultimo, e la misura con cui si consegue, determinano la distribuzione di risorse attraverso meccanismi basati su premialità.

Le linee di indirizzo assegnate al Direttore Generale si tramutano attraverso un meccanismo a cascata in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e azioni assegnate ai quadri intermedi. Il raggiungimento degli obiettivi strategici,

attraverso l'analisi permette la valutazione di tutto il resto del personale che non ricopre posizioni di responsabilità e afferente all'Amministrazione Generale o alle strutture dipartimentali, centri e facoltà.

In sostanza, l'azione portata avanti dal Rettore e dal Direttore Generale sulla base di quanto appena evidenziato è volta a realizzare il concetto di Amministrazione Unica che è sotteso anche dalla riforma del sistema universitario avviata con la L. 240/2010. Le organizzazioni universitarie hanno vissuto per molti anni dentro contenitori organizzativi caratterizzati da forte separatezza tra le varie componenti, sulla base del principio di autonomia, un valore, che però ha portato le strutture dipartimentali e le Facoltà ad agire in maniera fortemente scollegata rispetto all'amministrazione generale, alle volte con sistemi di regole non formalizzate non sempre coerenti con il funzionamento complessivo. Questo sistema oltre ad aver prodotto problemi di gestione ha anche portato a forti conflittualità tra le diverse componenti, amministrazione allora chiamata "centrale" e strutture, anche con sistemi di evoluzione di carriera e distribuzione di risorse non sempre coerenti. Ora l'impegno è ritrovare un percorso di maggiore coesione nella consapevolezza dell'importanza sinergica delle diverse componenti: una amministrazione generale (non più "centrale", se non in senso geometrico, al servizio di tutti) con la responsabilità della definizione e gestione dei sistemi di regole e di controllo al servizio delle strutture, essenzialmente dipartimentali; dipartimenti e strutture autonome impegnate ogni giorno a "produrre" didattica e ricerca di qualità e ad attrarre risorse. La sfida è quella di cambiare quindi la cultura organizzativa consolidata, nel tempo necessario che non può essere quello di pochi anni come sempre avviene per questi processi, facendo coesistere controllo della gestione ed esercizio dell'autonomia entro un processo di "Amministrazione Unica" caratterizzato dal crescente coinvolgimento e partecipazione di tutti gli attori.

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

Gli obiettivi operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti, e discendono dalle linee di indirizzo per il Direttore Generale; dalle linee di

indirizzato per il Direttore Generale, attraverso un confronto, si arriva a definire un piano di 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 inoltre sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare difficoltà che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. In questa fase è possibile concordare eventuali modifiche o rimodulazione degli obiettivi d'intesa con la governance.

Al fine di tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi l'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.

3.8 Attestazione dei tempi di pagamento

In linea con quanto previsto all'art. 41, c. 1 del DL 66/2014 (convertito in L. n. 89/2014) sono stati calcolati, con riferimento all'esercizio 2017, i seguenti indicatori:

L'indicatore di tempestività dei pagamenti dell'anno 2018 è stato calcolato, così come previsto nel decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 settembre 2014, come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. E' stato individuato il numero delle fatture nel periodo di riferimento, distinto tra Amministrazione centrale e Centri di Gestione Autonomi.

	2016	2017	2018
Indicatore di tempestività dei pagamenti	3,29	7,46	2.45
Numero di fatture Amm.ne Generale	2.543	2.747	2.368
Numero di fatture Centri Gestione Autonoma	10.009	9.461	8.759
Totale numero di fatture	12.552	12.208	11.127

4 PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Il Comitato Unico di Garanzia è un organo di garanzia che nasce al fine di razionalizzare e semplificare tutte le attività che mirano al miglioramento dell'ambiente di lavoro e del benessere dei lavoratori, per tutelare la popolazione che frequenta le Pubbliche Amministrazioni. Nel caso specifico delle Università, la funzione del Cug è quella di migliorare la qualità dell'ambiente accademico promuovendo iniziative che mirano alla diffusione della conoscenza e alla tutela delle pari opportunità e delle politiche antidiscriminatorie. Il Cug favorisce politiche di conciliazione tra vita privata e lavoro e rappresenta un punto di riferimento per le attività dell'amministrazione che coincidono con l'ambito delle pari opportunità e dei diritti dei lavoratori. A tal fine svolge attività di ricerca e fornisce pareri obbligatori, ma non vincolanti all'amministrazione.

Il Cug non è un organo del tutto nuovo. La sua struttura fonda le sue basi sull'unione di due Comitati già esistenti, il Comitato per le Pari Opportunità e il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing, di cui assume tutte le funzioni per esigenze di semplificazione e di razionalizzazione. In riferimento alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 "Linee Guida sulle modalità di funzionamento del Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (di attuazione dell'articolo 21, legge 4 novembre 2010, n.183), l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata con decreto rettorale n. 1913/2013 ha provveduto alla costituzione del Comitato unico di Garanzia-CUG.

A chi si rivolge?

Il Cug si rivolge agli studenti, al personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario e, in generale, a tutto il personale preposto alla ricerca, alla formazione e ai servizi. Il Comitato apre alle esigenze di tutta la popolazione dell'Ateneo, offrendo ascolto e supporto e si impegna a promuovere la cultura delle pari opportunità attraverso gli strumenti a disposizione e a rimuovere tutti gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione della persona nello studio e nel lavoro.

4.1 Azioni positive

CUG - Comitato Unico di Garanzia

È compito del Cug promuovere indagini e sviluppare progetti al fine di elaborare, in collaborazione con l'Amministrazione, politiche di conciliazione tra vita privata e lavoro applicando piani di azioni positive necessarie a tale scopo. Le Azioni positive sono altresì importanti al fine di garantire la piena parità di diritti tra donne e uomini che si trovano ad operare nell'ambiente accademico.

COSA SONO LE AZIONI POSITIVE?

Introdotte nel nostro sistema nel 1991 con la **Legge 125 del 10 aprile 1991** su raccomandazione della Comunità Europea, le Azioni positive sono uno strumento utile a rafforzare le politiche di pari opportunità. Mentre quest'ultime si limitavano a garantire l'**uguaglianza formale** tra tutti i cittadini come previsto dall'art.3 comma 1 della Costituzione Italiana eliminando ogni forma di discriminazione basata in particolare sul sesso, al contempo risultavano insufficienti al fine di realizzare la piena **uguaglianza sostanziale** come disposto dal secondo comma dello stesso articolo 3 che prevede in aggiunta al riconoscimento dell'uguaglianza anche la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione della persona. Se da una parte le politiche di pari opportunità si impegnavano a rimuovere le discriminazioni dirette garantendo la piena uguaglianza tra i cittadini senza alcun tipo di distinzione, le azioni positive sono intervenute ad eliminare anche tutte le **discriminazioni indirette** laddove un diritto neutro che pur promuovendo l'uguaglianza tende a penalizzare persone che si trovano in particolari condizioni culturali, di provenienza o fisiche. Le azioni positive richiedono un intervento politico e giuridico, caratterizzato dalla provvisorietà della durata, che favorisca solo nei punti di partenza, senza influenzare in alcun modo i risultati, la categoria sociale o il genere discriminato per rendere più agevole e rapida la strada verso l'uguaglianza.

L'art. 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna) prevede che le pubbliche amministrazioni predispongano Piani di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne e che favoriscano il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche. Detti piani hanno **durata triennale**.

Come previsto anche dalla Direttiva dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e per le Pari Opportunità in data 04.03.2011 (ad oggetto: "Linee Guida sulle modalità di funzionamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"), i Piani in questione rientrano sia nell'attività **propositiva** che in quella **consultiva/di verifica** assegnate al Comitato Unico di Garanzia istituito ai sensi dell'art. 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 testo vigente e dell'art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

4.2 Progetti culturali e formativi

Per la realizzazione di progetti culturali e formativi il Cug dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata si è dotato di un apposito gruppo di lavoro composto, su base volontaria, da membri effettivi e supplenti. Tale gruppo si impegna ad elaborare piani e progetti volti alla promozione della cultura delle pari opportunità, del benessere di chi lavora e contro ogni forma di discriminazione diretta e indiretta, a beneficio di tutto l'ambiente universitario. Le proposte ed i progetti culturali sono approvate in sede di riunione del CUG a maggioranza dei componenti presenti, ai sensi dell'articolo 7 comma 8 del Regolamento di istituzione e di funzionamento del CUG.

4.3 Relazione sulle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia.

Il Comitato Unico di Garanzia (in breve CUG), come si evince dallo Statuto del nostro Ateneo, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica che hanno come finalità un'azione per le pari opportunità, per il benessere organizzativo e il contrasto a ogni forma di discriminazione nell'ambiente lavorativo.

Le attività svolte dal CUG nel 2018, concentrate nelle proprie aree di competenza, sono state le seguenti:

1. E' stato organizzato il 6 Marzo 2018, in prossimità e in occasione della Giornata Internazionale della Donna, presso l'Auditorium "Ennio Morricone" della Macro-area di Lettere e Filosofia l'evento "*Aspettando l'8 marzo... - Riflessioni sul ruolo della donna nella società di oggi.*" L'evento, che ha preso spunto dal libro "Orgoglio e Pregiudizi", della giornalista RAI Tiziana Ferrario, presente all'incontro, ha voluto raccontare, attraverso una serie mirata di interventi, l'effetto che il fermento americano sta avendo anche nel nostro paese e analizzare il ruolo della donna nella società globale. Hanno partecipato le docenti Florinda Nardi, Annalisa Rosselli, Alessia Liroso e Francesca Dragotto, la deputata Laura Coccia e la judoka campionessa olimpica Giulia Quintavalle. L'evento ha avuto il patrocinio del CONI e della Regione Lazio.
2. Il CUG ha partecipato con successo il 20 Maggio 2018 alla manifestazione "Race for the Cure", organizzata dalla Susan G. Komen Italia nell'ambito della lotta contro il tumore al seno, formando una squadra che si è fatta notare per visibilità, numero di presenze ed entità delle donazioni raccolte.
3. Il 25 Maggio 2018 è stato organizzato presso l'aula Convegni della Macro-area di Ingegneria il Convegno "*Disforia di genere: identità dell'anima*", al fine di sensibilizzare gli studenti universitari e della scuola secondaria. Sono stati proiettati dei video, che sono poi stati commentati da medici, psicologi, bioeticisti ed esperti della tematica. Hanno partecipato le dottoresse Erika Limoncin, Antonella Palmitesta ed Emanuela Bianciardi, la prof.ssa Agata Cecilia Amato, gli avvocati Cathy La Torre e Giovanni Guercio e Miki Formisano, attivista e fondatore dell'Associazione T-Genus. Tale incontro era in linea con l'iniziativa studiata e successivamente approvata dal CUG consistente in un regolamento sulla carriera ALIAS a favore degli studenti del nostro Ateneo che presentano disforie di genere e in transizione, entrato in vigore presso questa Università.
4. In occasione della Giornata Internazionale contro la violenza sulle donne, il 22 Novembre 2018 è stata organizzato un evento dal titolo "*La tratta di esseri umani nelle migrazioni: le nuove forme di schiavitù*", dedicato al delicato e tristemente attuale tema della tratta delle donne, prendendo avvio da un filmato realizzato dalla giornalista Trisha Thomas della Associated Press sulle ragazze nigeriane vittime di tratta. Sono intervenute al Convegno Elisa Ercoli, Presidente Associazione Differenza Donna ONG, Oriana Gargano, Presidente

Cooperativa Sociale “Be Free”, Sandra Sarti, Prefetto, Presidente Commissione Nazionale per il Diritto d’Asilo, Maria Grazia Giammarinaro, Magistrato, Relatrice Speciale ONU sulla tratta di esseri umani e la vittima di tratta nigeriana Beauty.

5. Il CUG ha collaborato nell’ambito delle attività di Terza Missione dell’Ateneo al progetto “*Donne Davvero*” voluto dalla Commissione Pari Opportunità del VI Municipio, confluito in un evento tenutosi presso la sede dell’Agenzia Spaziale Italiana (ASI), in occasione della Giornata dei Diritti Umani, 10 Dicembre 2018, sul tema “Il diritto di istruzione per le donne”. La Presidente CUG Prof.ssa Elisabetta Strickland ha tenuto una relazione dal titolo “Donne e scienze: luci ed ombre”. L’incontro era rivolto agli studenti delle classi di terza media delle scuole presenti sul territorio del VI Municipio, circa 450 giovani.
6. È stato effettuato un ampliamento dei servizi offerti dallo Sportello SOS CUG, reso possibile dalla collaborazione con la U.O.S.D. Medicina del Lavoro del PTV (Prof. Andrea Magrini e Dott.ssa Lucia Livigni) e la U.O.S.D. Counselling psichiatrico e psicologico di supporto organizzativo e alle attività cliniche (Prof. Enzo Fortuna).
7. È stata effettuata l’adesione del CUG alla Conferenza Nazionale degli organismi di Parità delle Università italiane, a partire dal 2019.
8. È stata resa fattiva l’adesione del CUG al Comitato sullo Sviluppo Sostenibile (Presidente Prof. Enrico Giovannini) avviata dal 2018. La Dott.ssa Elena Bachiddu, membro del CUG, è stata incaricata di partecipare al gruppo di lavoro del Comitato che si occuperà del prossimo Bilancio di Ateneo per la sostenibilità, per quanto riguarda i bilanci di genere e gli indicatori di genere (goal n.5 dell’Agenda ONU 2030 “equality plans e ricerca genderizzata”). Altre iniziative in seno al Comitato riguarderanno la segnaletica di Ateneo in via di rifacimento e nuove eventuali proposte.
9. Il CUG ha sottoposto all’attenzione dell’Ateneo un documento ad hoc relativo a una migliore gestione e pianificazione delle chiusure di Ateneo da parte dell’Amministrazione. La risposta avuta in merito da parte del Direttore Generale ha portato alla richiesta di una formulazione di un “parere” che sarà argomento di trattativa sindacale.
10. L’ENEL, in collaborazione con l’Ateneo Tor Vergata e a sostegno dell’orientamento professionale delle studentesse dei corsi di laurea del settore STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), ha organizzato in collaborazione con il CUG il 2 Marzo 2018 una giornata rivolta esclusivamente alle eccellenze scientifiche tra le studentesse del Liceo Lucrezio Caro, in cui la Prof.ssa Strickland e la Prof.ssa Carla Montesano del

Dipartimento di Biologia della nostra Università si sono impegnate attraverso la proiezione di immagini e relazioni a indirizzare le ragazze verso studi scientifico-tecnologici. Con l'occasione è stata anche illustrata l'offerta formativa del nostro Ateneo nell'area STEM.

11. Il CUG è stato presente al convegno organizzato dal Forum nazionale dei CUG in collaborazione con Forum PA intitolato “*La violenza sulle donne nei luoghi di lavoro*” e al Seminario *I bilanci di genere nel sistema universitario*” tenutosi il 22 novembre presso la sede del MIUR, al quale ha partecipato per il CUG la Prof.ssa Luciana Migliore.
12. È stato redatto e distribuito nell'Ateneo un opuscolo che illustra tutte le attività e le finalità del Comitato e ogni altra informazione ad esso relativo. La revisione editoriale della pubblicazione è stata curata dai membri CUG Federica Lorini e Antonella Giacometti, con la collaborazione per la grafica dell'Arch. Laura Cemoli della Macro-area di Ingegneria, alla quale si devono anche tutte le locandine degli eventi organizzati dal CUG.
13. È stato attivo durante tutto il 2018 lo sportello SOS CUG, che ha preso in considerazione vari casi e si sono adoperate per risolverli la Prof.ssa Strickland coadiuvata dalla Dott.ssa Antonella Giacometti, membro CUG. E' stato attivo anche il servizio di Counselling della Prof.ssa Maria Grazia Marciani, a cui si sono rivolti vari studenti.

4.3.1 Osservatorio di genere

I Rettori delle quattro Università Statali di Roma (La Sapienza, Tor Vergata, Roma Tre e Foro Italico) si sono resi promotori di un Protocollo d'intesa per l'istituzione del primo Osservatorio di Genere.

L'obiettivo è promuovere la partecipazione delle donne a tutti i livelli della vita politica e istituzionale e incentivare lo studio e la ricerca sulle tematiche di genere e pari opportunità, anche attraverso la promozione di incontri, seminari e convegni nazionali e internazionali.

Possono aderire all'Osservatorio il corpo studentesco e il personale docente e tecnico amministrativo di tutte le Università italiane e straniere e tutte le istituzioni culturali e di ricerca che operino nell'ambito delle pari opportunità.

Per conoscere le modalità di adesione e per ulteriori informazioni, collegati al sito <http://www.giobs.it>

5 CONCLUSIONI

La Relazione sulla Performance costituisce il documento conclusivo del ciclo di gestione della Performance dell'anno 2018.

La Relazione pertanto costituisce l'occasione per tracciare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'intero ciclo, con riferimento sia all'analisi del processo, sia all'integrazione tra i vari soggetti coinvolti, sia ancora alla coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per quanto riguarda l'analisi del processo di gestione della Performance, l'Ateneo ha iniziato il ciclo di gestione della Performance 2018, rispettando puntualmente la tempistica prevista dalla normativa vigente (D.lgs. 150/2009 e delibere della CiVIT-ANAC).

Per facilitare la comprensione del processo di gestione della Performance, è utile ricordare lo scopo principale dei documenti programmatici dell'Ateneo, collegati alla Relazione sulla Performance 2019.

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” è il documento in cui le Amministrazioni Pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intendono adottare.
- Il “Piano Strategico di Ateneo” è l'ambito in cui le Amministrazioni Pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire.
- Il “Piano Integrato” è il documento che coordina tutti i documenti di programmazione Performance, trasparenza e bilancio dando una visione univoca sugli obiettivi da perseguire e sulle azioni da mettere in atto per raggiungere i target fissati.
- Il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità” è il documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopra indicati) circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

- Il “Piano triennale di prevenzione della corruzione” ha la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e di indicare gli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio.

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>Performance</i>	23/01/2012	23/01/2012	23/01/2012	http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/wp-content/uploads/2013/05/Sistema-di-Misurazione-e-Valutazione-della-Performance-Organizzativa-e-Individuale.pdf
Piano Strategico 2016/18	20/12/2016	20/12/2016	20/12/2016	http://web.uniroma2.it/module/name/Content/newlang/italiano/navpath/AMM/section_parent/6931
Nuovo sistema di valutazione dei dirigenti	23/02/2016	23/02/2016	23/02/2016	http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/wp-content/uploads/2013/06/01_2-per-pubblicazione-trasparenza1.pdf
Piano Integrato dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata 2016-2018	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/wp-content/uploads/2013/05/Piano-Integrato-Tor-Vergata_2016_def.pdf
Piano Triennale di prevenzione della Corruzione 2016-2018 (integrato con il Programma della Trasparenza e Integrità)	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/wp-content/uploads/2013/07/PIANO-TRIENNALE-PREVENZIONE-CORRUZIONE-definitivo.pdf
Sezione 4 “Analisi delle Aree di Rischio” del Piano Integrato dell'Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” 2016-2018	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/wp-content/uploads/2013/07/Sezione_4_AnalisiAreeRischio.pdf

I risultati della performance analizzati sia attraverso l'utilizzo della BSC sia attraverso il classico monitoraggio dei valori e degli scostamenti dai target, evidenziano il buon andamento della gestione dell'Ateneo.

Nonostante le difficoltà congiunturali economico-sociali e del reperimento di fondi strutturali che pagano una crescente contrazione dei fondi destinati all'Università e alla Ricerca, l'Ateneo è in progressivo sviluppo sia dal punto di vista infrastrutturale, con l'ampliamento del Campus in gran parte già realizzato, sia con azioni volte al miglioramento dei servizi offerti agli studenti.

Dal punto di vista amministrativo gestionale, un forte impegno è stato profuso per la completa realizzazione del collegamento tra il Ciclo di Gestione della Performance e la Gestione Economico Finanziaria.

Sono state predisposte procedure standardizzate anche attraverso l'utilizzo di applicativi gestionali che favoriscono l'integrazione dei vari momenti della pianificazione e valutazione delle attività dell'Ateneo in linea con gli orientamenti definiti nel Piano Strategico.

Nell'ottica del miglioramento della gestione della performance hanno contribuito le valutazioni periodiche del Nucleo di Valutazione anche attraverso la Relazione di Validazione della Relazione della Performance 2018. Anche per ciò che riguarda il Sistema di Valutazione della Performance Individuale, l'Ateneo ha avviato nel corso del 2018 e concluso nel 2019 l'elaborazione e l'applicazione per tutto il personale TAB così come già attuato per la Dirigenza.

Nei successivi paragrafi vengono analizzati i principali punti di forza e le aree di miglioramento alla luce dei risultati di performance rilevati.

5.1 Punti di forza

Oltre al rispetto della tempistica, i maggiori punti di forza del processo di gestione della Performance nell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" si riferiscono alla Performance organizzativa. Gli obiettivi e i risultati organizzativi sono strettamente correlati alla missione istituzionale dell'Ateneo e misurati attraverso un ampio set di indicatori che includono anche le dimensioni dell'*outcome* e della *customer satisfaction*.

Relativamente all'integrazione degli attori coinvolti e delle funzioni organizzative, un ulteriore punto di forza è costituito dall'elevato

coordinamento garantito attraverso la costituzione della “Commissione per la Performance e la Qualità di Ateneo” che, da un lato, ha il compito di supportare la stesura dei documenti del Ciclo della Performance e, dall’altro, vede la presenza in qualità di componente del Direttore Generale, cui spetta la predisposizione del Bilancio (art 11, comma 2, lettera a, dello Statuto).

5.2 Aree di miglioramento

Per quanto riguarda l’analisi del processo di gestione della Performance, una delle principali criticità è relativa al fatto che non risultano assegnate risorse finanziarie e umane all’implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della Performance, ai sensi di quanto disposto dall’art. 3 comma 6, art. 14 comma 9 del D.lgs. 150/09. In prospettiva si prevede che l’adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica possa consentire una maggiore integrazione tra il ciclo delle Performance e le misurazioni contabili, con particolare riferimento al necessario collegamento tra le risorse umane e finanziarie utilizzate e i risultati programmati e realizzati. Inoltre, i dati e gli indicatori relativi al ciclo della Performance dell’Ateneo non sono gestiti tramite un sistema informativo, che dovrebbe anche essere integrato con altre piattaforme informatiche. Questo rende più complesse le attività di monitoraggio e l’attivazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.

Vi sono di conseguenza criticità relative all’infrastruttura di supporto per la misurazione della Performance individuale e al livello di differenziazione delle valutazioni individuali. Su questi aspetti l’Amministrazione è comunque impegnata in un percorso di miglioramento, tenendo conto delle indicazioni che verranno formulate dalle istituzioni competenti (ANVUR, in attuazione di quanto previsto dall’art. 56, comma 2, del D.L. 69/2013).

Infine, non sono stati ancora adottati dall’Ateneo alcuni standard di qualità nelle forme previste dalle delibere della CiVIT. Tuttavia, l’Ateneo ha adottato alcune carte dei servizi per specifici settori (biblioteche, servizi tecnici, ecc.) ed è impegnata in una razionalizzazione del sistema di qualità attraverso l’adozione di un’unica carta dei servizi contenente gli standard di qualità dell’Ateneo.

Per quanto riguarda l'integrazione con i vari soggetti coinvolti, si segnala che il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* esterni nel ciclo della Performance dovrebbe essere reso ancora più ampio e sistematico. Nel 2018 l'Ateneo ha fatto un notevole sforzo per il loro coinvolgimento degli *stakeholder* in varie Giornate della Trasparenza, ma appare importante esplicitare un loro coinvolgimento anche per alcuni obiettivi strategici.

Alla luce dei nuovi adempimenti normativi in particolare per ciò che concerne la gestione del ciclo della Performance, della programmazione e gestione della contabilità e degli adempimenti richiesti in tema di trasparenza e anticorruzione in combinato con la riorganizzazione interna all'Ateneo dei processi amministrativi, è necessario acquisire le competenze richieste attraverso il reclutamento di nuove risorse umane, valorizzando al contempo le professionalità già presenti.

Tenendo conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione in merito alla Relazione della Performance 2018, si è provveduto a:

- Inserire analisi grafiche all'interno della sezione, per meglio esplicitare le aree di miglioramento e gli obiettivi che hanno ottenuto un maggior scostamento, in negativo e in positivo, rispetto ai target assegnati;
- E' stato esplicitato lo scopo dei documenti elencati per facilitare la comprensione da parte degli *stakeholder*.

Con riferimento all'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto va osservato che l'attuale impostazione del Bilancio dell'Ateneo è in fase di adeguamento rispetto alle innovazioni previste dalla Legge n. 240/2010 che, all'art. 5, commi 1 e 4, che ha previsto per le Università l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Al fine di fornire strumenti metodologici di analisi più adeguati alla lettura delle multiple realtà che compongono l'Ateneo, è stata predisposta la BSC (Balance Score Card) attribuendo la tipologia ad ogni singolo indicatore.

Al fine di tracciare in modo permanente le diverse variabili dei principali processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione è stato sviluppato un cruscotto informativo ad hoc, che è stato alimentato sia dalle diverse basi dati informative dell'Ateneo, sia attraverso rilevazioni puntuali. Il cruscotto ha permesso di monitorare costantemente le variabili e apportare i dovuti interventi correttivi, ove rilevate criticità, attraverso l'interazione con i diversi

attori responsabili dei processi. Tale processo di monitoraggio è stato programmato con cadenza trimestrale. Inoltre il cruscotto direzionale sperimentale ha permesso di evidenziare tutti processi privi di una base dati informativa centralizzata e ha permesso di calendarizzare i dovuti interventi di analisi, reingegnerizzazione e informatizzazione. L'esperienza acquisita, ha permesso di portare avanti il progetto di realizzazione di "Data Warehouse" di Ateneo, a regime nel corso del 2017, che raccoglie integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione, oltre che a integrare funzioni di supporto alla simulazione e alla previsione.

Allegato A.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
Ricerca	24	Potenziare la ricerca di base ed incentivar e la ricerca applicata	R.1	65	Incrementare il personale attivo nella ricerca	R.1.01	5,38%	VQR	77%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Migliorare la qualità della ricerca nei ranking nazionali	R.1.02	46,15%	VQR	92%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Migliorare l'eccellenza nei ranking nazionali	R.1.03	53,84 %	VQR	98%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Incrementare il numero di progetti di ricerca	R.1.04	0,68	Fonte Interna	68%	PARZIALMENTE RAGGIUNTO	efficienza	produttiva	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					nazionale presentati								
					Incrementare il numero di progetti di ricerca nazionale approvati	R.1.05	0,82	Fonte Interna	82%	RAGGIUNTO	efficienza	produttiva	
					Incrementare il numero di progetti europei presentati in ambito Horizon 2020	R.1.06	0,97	Fonte Interna	97%	RAGGIUNTO	efficienza	produttiva	
					Incrementare il numero di progetti europei presentati con	R.1.07	1,07	Fonte Interna	107%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficienza	produttiva	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					particolare riferimento al programma Marie Skłodowska Curie								
					Incrementare il numero di progetti europei approvati	R.1.08	0,96	Fonte Interna	96%	RAGGIUNTO	efficienza	produttiva	
					Incrementare le entrate finanziarie da bandi di ricerca competitivi	R.1.09	1,29	Fonte Interna	129%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	stato delle risorse	economico-finanziarie	economico-finanziarie
					Potenziare la formazione alla ricerca	R.1.10	0,89	Fonte Interna	89%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
		Internazionalizzare la ricerca	R.2	35	Incremento accordi e convenzioni con atenei e centri di ricerca stranieri	R.2.01	0,9	Fonte Interna	90%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Incremento reti di eccellenza internazionali	R.2.02	1	Fonte Interna		NONRAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita	R.2.03	1,33	Fonte Interna	1,33	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Incremento collaborazioni con dottorati di ricerca internazionali	R.2.04	0,85	Fonte Interna	85%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
Didattica	40	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorando gli sbocchi occupazionali	D.1	30	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	D.1.01	0,36	Fonte Interna	113%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	impatto	sociale	
					Migliorare gli sbocchi occupazionali dell'offerta formativa	D.1.02	76%	AlmaLaurea	133%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	impatto	sociale	sociale
					Migliorare l'attrattività del dottorato	D.1.03	39,00 %	PRO3	87%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Incrementare il numero di iniziative a supporto dell'accoglienza, orientamento e tutorato	D.1.04	57	Fonte Interna	1900%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
		Favorire i processi di apprendimento	D.2	30	Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea	D.2.01	0,83	Fonte Interna	173%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	impatto	sociale	
					Migliorare la sostenibilità dei corsi di laurea magistrale	D.2.02	0,63	Fonte Interna	94%	RAGGIUNTO	impatto	sociale	
					Analizzare le principali cause dell'abbandono	D.2.03	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Analizzare le principali cause dei ritardi nelle carriere degli studenti	D.2.04	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Potenziare le azioni di orientamento e di tutorato	D.2.05	57	Fonte Interna	1900%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
		Internazionalizzare la didattica	D.3	20	Incrementare gli scambi internazionali per studenti e docenti	D.3.01	1,2	Fonte Interna	120%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	qualitativa	erogata
					Incremento convenzioni con atenei stranieri per attività didattica condivisa	D.3.02	-0,173	Fonte Interna	-173%	NONRAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Incrementare gli studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	D.3.03	1,24	Fonte Interna	124%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Reingegnerizzazione e standardizzazione delle procedure di acquisizione dei CFU conseguiti all'estero.	D.3.04	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie a indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Aumentare il grado di internazionalizzazione dei dottorati	D.3.05	0,14	Fonte Interna	127%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
		Potenziare i servizi a supporto degli studenti	D.4	20	Potenziare e rinnovare sistemi e apparecchiature e tecnologiche per la didattica	D.4.01	100	Fonte Interna	12500%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	stato delle risorse	tangibili	
					Potenziare l'utilizzo di sistemi collaborativi virtuali	D.4.02	100	Fonte Interna	13333%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	D.4.03	1,2	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	qualitativa	percepita

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie a indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	D.4.04	1255	Fonte Interna	1,73	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	D.4.05	7	Fonte Interna	233%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
Terza Missione	16	Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione	TM.1	50	Predisposizione di un piano delle politiche di Ateneo per la Terza Missione	TM.1.01	SI	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	impatto	economico	
					Incrementare, a livello dei dipartimenti, programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.	TM.1.02	1,28	Fonte Interna	128%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore	
		Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio	TM.2	50	Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	TM.2.01	1,02	Fonte Interna	102%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata	
					Incentivare l'attività di incubatore dell'Ateneo	TM.2.02	non esiste più							
					Incrementare le entrate da conto terzi	TM.2.03	1,11	Fonte Interna	111%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficienza	produttiva		
					Incrementare il numero di iniziative di Public Engagement	TM.2.04	0,82	Fonte Interna	82%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata	
					Incrementare il numero di iniziative di inclusione sociale	TM.2.05	1,07	Fonte Interna	107%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Incrementare il numero di spin off	TM.2.06	13	Fonte Interna	1300%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
Amministrazione e servizi agli utenti	20	Migliorare i servizi agli utenti	S.1	60	Sistemi collaborativi virtuali	S.1.01	5	Fonte Interna	250%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Migliorare la risposta alle richieste di intervento degli utenti	S.1.02	1,14	Fonte Interna	114%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Miglioramento infrastrutture di rete wired e wireless in termini di banda disponibile, affidabilità, copertura wireless	S.1.03	2	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficienza	economica	economica

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Realizzazione di un cruscotto che raccolga e permetta l'analisi degli indicatori decisionali e di performance più significativi per l'Ateneo	S.1.04	10	Fonte Interna	80%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Fascicolo elettronico dei fabbricati universitari	S.1.05	40	Fonte Interna	1333%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Dematerializzazione delle procedure di servizio	S.1.06	5	Fonte Interna	250%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	stato delle risorse	intangibili	salute digitale
					Dematerializzazione delle procedure di	S.1.07	1	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					acquisizione di beni e servizi								
					Migliorare i servizi potenziando le infrastrutture informatiche	S.1.08	2	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Dematerializzazione delle comunicazioni per il pagamento delle competenze mensili	S.1.09							obiettivo conseguito nel 2017

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Dematerializzazione dei fascicoli personale e delle certificazioni mediche attestanti le assenze per malattia	S.1.10							
					Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca per lo storico	S.1.11							

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Dematerializzazione dei documenti relativi agli assegni di ricerca per l'anno	S.1.12	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Riqualficazioni edile, stradale ed impiantistica del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata, compatibilmente con le disponibilità dei rispettivi bilanci.	S.1.13	572	Fonte Interna	1,37	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficienza	economica	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Realizzazione del Piano edilizio/Crescita Ateneo	S.1.14	50	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Realizzazione di infrastrutture dedicate a servizi di mobilità dolce intracampus compreso il collegamento con la Metro C	S.1.15	1	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	impatto	sociale	
					Realizzazione di una piattaforma informatica bilingue (italiano/ingles)	S.1.16	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					e) per la gestione le procedure concorsuali degli assegni di ricerca								
					Creazione di una anagrafe di Ateneo sull'Internazionalizzazione	S.1.17	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici	S.1.18	229	Fonte Interna	115%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Reingegnerizzare e standardizzare le procedure amministrative di acquisizione	S.1.19	100	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO			

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					CFU conseguiti all'estero sui sistemi informativi d'Ateneo								
					Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	S.1.20	781	Fonte Interna	39050%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Potenziare la comunicazione rivolta agli studenti	S.1.21	45	Fonte Interna	1500%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
		Migliorare l'efficienza delle spese in logica di spending review	S.2	20	Ottimizzare le spese di personale	S.2.01	76,62 %	Fonte Interna	96%	RAGGIUNTO	efficienza	economica	
					Ridurre il tasso di indebitamento	S.2.02	1,03%	Fonte Interna	21%	NONRAGGIUNTO	efficienza	economica	
					Riduzione delle spese	S.2.03	6	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo	S.2.05	2	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficienza	economica	
					Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico tor Vergata	S.2.06	165	Fonte Interna	165%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Efficientamento degli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata	S.2.07	1,92	Fonte Interna	192%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficienza	economica	economica
					Ottimizzazioni e della spesa per la fornitura di energia degli	S.2.08	2,116	Fonte Interna	212%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficienza	economica	

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategoria indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					impianti dell'Ateneo								
					Riduzione del numero complessivo delle macchine per ufficio	S.2.09	1	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
		Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	S.3	20	Adozione ed esecuzione del piano triennale della prevenzione della corruzione	S.3.01	20	Fonte Interna	400%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano	S.3.02	94%	Fonte Interna	104%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	stato delle risorse	intangibili	salute professionale

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.								
					Percentuale di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.	S.3.03	2,05	Fonte Interna	205%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	stato delle risorse	intangibili	salute professionale

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					Comunicazione e dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa	S.3.04	ON	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi	S.3.05	ON	Fonte Interna	100%	RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata
					Realizzazione di un cruscotto per monitorare l'esecuzione	S.3.06	5	Fonte Interna	250%	AMPIAMENTE RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica	Obiettivo strategico	Codice obiettivo strategico	Peso relativo (%) obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Codice obiettivo operativo	Dati 2018	Fonte dato	Risultato valutato 2018(scostamenti)	Risultato 2018	Tipologia di indicatori	Sottocategorie indicatori	Dettaglio Sotto Categoria Indicatore
					del piano triennale della prevenzione per i processi ad alto rischio di corruzione attraverso indicatori								
					Comunicazioni e dei dati del R.U.P. all'ANAC per la gestione degli appalti	S.3.07	on	Fonte Interna		RAGGIUNTO	efficacia	quantitativa	erogata

Nota

In ottemperanza a quanto definito dalle linee guida Funzione Pubblica del 11/2018 sono specificati fonte dato, risultato valutato(pesato), risultato.

Alla luce di quanto definito dalle istruzioni per la compilazione degli allegati della delibera CiVIT n 5/2012 ai fini della stesura della Relazione sulla Performance del 30 giugno 2017 le tabelle relative a: "Obiettivi strategici", "Documenti del ciclo di gestione della Performance" e "Valutazione individuale", contenente dati e informazioni riconducibili alla valutazione individuale non sono richiesti alle amministrazioni dal ciclo della Performance 2017, in quanto le informazioni in oggetto sono contenute nel Portale della Trasparenza.

Allegato B. Peso Obiettivi Dirigenziali 2018

Cod.Ob.	Titolo obiettivo	DIREZIONE CAPOFILA	DIREZIONE I	DIREZIONE II	DIREZIONE III	DIREZIONE V
ob.1	Incremento studenti e Erasmus	Direzione I	35%			5%
ob.2	Welcome office e coinvolgimento studenti	Direzione I	15%	5%		5%
ob.3	Miglioramento qualità della didattica	Direzione I	15%			5%
ob.4	Formazione docenti come da piano strategico	Direzione I	15%			10%
ob.5	Piano Anticorruzione	Direzione I	15%	5%	5%	5%
ob.6	Appalti e ristorazione	Direzione II		35%		
ob.7	Applicativo informatico conto terzi	Direzione II		10%	15%	5%
ob.8	Progetti europei	Direzione II		30%	10%	
ob.9	Terza Missione	Direzione II		10%		
ob.10	Avvio Sistema SIOPE +	Direzione III			15%	
ob.11	Cedolino stipendi	Direzione III			25%	
ob.12	Valutazione del personale TAB	Direzione V	5%	5%	5%	15%
ob.13	Reclutamento e mobilità personale TAB	Direzione V			10%	10%
ob.14	Riprogettazione del sito di ateneo	Direzione V				15%
ob.15	Riorganizzazione Dipartimenti	Direzione V			15%	15%
ob.16	Formazione	Direzione V				10%
TOTALE PESI percentuali			100%	100%	100%	100%

Allegato C. Obiettivi Dirigenziali 2018

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.1	Direzione I	Incremento studenti e Erasmus	1) Predisposizione di un piano di azioni corredato di tempistiche e risorse necessarie compatibili con il budget di Ateneo, prevedendo un anticipo temporale anche delle azioni di orientamento. Il piano deve essere presentato alla DG per l'approvazione. 2) Rispetto delle tempistiche previste dal piano approvato 3) Incremento degli studenti 4) Incremento degli studenti in Erasmus	DIR. V		1) entro marzo 2) tre mesi in ritardo rispetto al piano approvato 3) + 2% 4) + 5%	1) entro febbraio 2) due mesi in ritardo rispetto al piano approvato 3) + 3% 4) + 10%	1) entro gennaio 2) un mese in ritardo rispetto al piano approvato 3) + 4% 4) + 15%	1) entro dicembre 2017 2) come da piano approvato 3) + 5% 4) +20%

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.2	Direzione I	Welcome office e coinvolgime nto studenti	1) Organizzazione di eventi di socializzazione partecipati da studenti italiani e stranieri 2) Organizzare incontri insieme alle rappresentanze studentesche e alla componente studentesca per verificare sul posto il funzionamento dei nuovi servizi attivati (sedute, centrali fotocopiatrici, ristorazione, wifi ecc..) 3) Riorganizzazione servizio di supporto alle scuole di specializzazione	DIR. II DIR. V		1) almeno n. 3 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1100 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2) almeno n. 1 incontri 3) Entro dicembre 2018	1) almeno n. 4 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1200 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2) almeno n. 1 incontri 3) Entro novembre 2018	1) almeno n. 5 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1300 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2) almeno n. 2 incontri 3) Entro ottobre 2018	1) almeno n. 6 eventi, partecipazione complessiva di almeno 1500 studenti, somministrazione di questionari di customer per miglioramento del servizio 2) almeno n. 3 incontri 3) Entro settembre 2018

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.3	Direzione I	Miglioramento qualità della didattica	1) Modifiche nella progettazione e nel supporto ai corsi di studio riferiti all'anno accademico 2019/20	DIR. V		1) Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 7 corsi di studio.	1) Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 8 corsi di studio.	1) Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 9 corsi di studio.	1) Modifiche sostanziali (valutazione del DG, es: incremento tutorati, carichi di lezioni frontali, numero di appelli ecc...) nella progettazione di almeno 10 corsi di studio.
ob.4	Direzione I	Formazione docenti come da piano strategico	1) Elaborazione del programma in linea con quanto previsto nel Piano strategico e approvato dalla DG 2) Rispetto degli step quantitativi previsti dal programma	DIR. V		Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto	Valutazione finale del DG sulla base del lavoro svolto

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.5	Direzione I	Piano Anticorruzione	1) Individuazione di obiettivi approvati dal DG per il piano anticorruzione da collegare alla performance	TUTTE LE DIREZIONI		1) Almeno 3 obiettivi entro novembre	1) Almeno 3 obiettivi entro ottobre	1) Almeno 3 obiettivi entro luglio	1) Almeno 3 obiettivi entro giugno
ob.6	Direzione II	Appalti e ristorazione	1) Soluzione delle gravi inadempienze anche attraverso la sostituzione degli attuali gestori dando continuità e miglioramento al servizio, e servizi serali efficienti connessi all'apertura delle biblioteche (anche forni a microonde ed erogatori di qualità) 2) Miglioramento del servizio di ristorazione nella nuova sede del Rettorato con maggiore varietà di pasti caldi e freddi, regolarità dei pagamenti, gentilezza del servizio, orari di apertura congruenti con la nuova direzione intrapresa			1) Entro novembre: 3 macroaree 2) Entro maggio 3) Entro settembre	1) Entro settembre: 3 macroaree 2) Entro maggio 3) Entro settembre	1) Entro luglio: 3 macroaree 2) Entro maggio 3) Entro settembre	1) Entro maggio: 5 macroaree 2) Entro aprile 3) Entro settembre

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
			dall'Ateneo, prezzi competitivi rispetto al mercato di riferimento 3) Avvio di un sistema di gestione anche informatizzata delle segnalazioni di problemi e loro risoluzioni						
ob.7	Direzione II	Applicativo informatico conto terzi	1) Messa in opera del nuovo applicativo 2) Messa in opera del sistema di verifica pagamenti ore in esubero da nuovo regolamento	DIR. V DIR. III		1) Entro dicembre	1) Entro novembre	1) Entro ottobre	1) Entro luglio
ob.8	Direzione II	Progetti europei	1) Incremento risorse progetti europei e supporto ai dipartimenti 2) Sistema di controllo di gestione (pacchetto contabile) per verifica entrate su progetti per dip e totali	DIR. III		1) + 3%	1) + 5%	1) + 7%	1) + 8%

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.9	Direzione II	Terza Missione	1) Ridefinizione del supporto per le attività di spin off e revisione degli aspetti regolamentari			1) Entro dicembre	1) Entro novembre	1) Entro ottobre	1) Entro settembre
ob.10	Direzione III	Avvio sistema SIOPE +	1) Implementazione della procedura di avvio della sperimentazione SIOPE + 2) Entrata a regime del sistema			1) Entro ottobre 2) Entro marzo 19	1) Entro ottobre 2) Entro febbraio 19	1) Entro ottobre 2) Entro gennaio 19	1) Entro ottobre 2) Entro gennaio 19
ob.11	Direzione III	Cedolino stipendi	1) Organizzazione di seminari finalizzati alla lettura dei cedolini (su prenotazione)			1) n. 2 seminari ottobre	1) n. 1 seminario settembre e n. 1 seminario ottobre	1) n. 2 seminari settembre e n. 1 seminario ottobre	1) n. 2 seminari settembre e n. 2 seminari ottobre
ob.12	Direzione V	Valutazione del personale TAB	1) Avvio del nuovo sistema	TUTTE LE DIREZIO NI		1) Entro aprile	1) Entro marzo	1) Entro febbraio	1) Entro gennaio

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
ob.13	Direzione V	Reclutamen to e mobilità personale TAB	1) Definizione del programma di reclutamento approvato dalla DG 2) Rispetto del programma di reclutamento 3) Soddisfacimento richieste di mobilità nel rispetto delle esigenze di Ateneo	DIR. III capofila fino ad aprile		1) entro dicembre 2017 2) slittamento di 3 mesi 3) 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 50% del pregresso	1) entro dicembre 2017 2) slittamento di 2 mesi 3) 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 60% del pregresso	1) entro dicembre 2017 2) slittamento di 1 mese 3) 50% richieste arrivate nel corso dell'anno e 75% del pregresso	1) entro dicembre 2017 2) tempi come da piano 3) 75% richieste arrivate nel corso dell'anno e 75% del pregresso
ob.14	Direzione V	Riprogettazi one del sito di ateneo	1) Proposta di struttura del nuovo sito approvata dal Rettore e dalla Direzione Generale, inclusa la versione in inglese 2) Avvio del nuovo sito			1) Entro febbraio 2) Entro settembre	1) Entro febbraio 2) Entro luglio	1) Entro febbraio 2) Entro giugno	1) Entro febbraio 2) Entro maggio
ob.15	Direzione V	Riorganizza zione Dipartiment i	1) Definizione set obiettivi condivisi dai Dipartimenti 2) Avvio nuova organizzazione dipartimentale	DIR. III		1) Entro gennaio 2) n. 4 Dipartimenti entro giugno e	1) Entro gennaio 2) n. 5 Dipartimenti entro giugno e 11 entro dicembre	1) Entro gennaio 2) n. 5 Dipartimenti entro giugno e	1) Entro gennaio 2) n. 6 Dipartimenti entro giugno e

Cod.o b.	Direzione capofila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	indicatore				
					non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%	superato in maniera eccellente: 100%
						10 entro dicembre		13 entro dicembre	15 entro dicembre
ob.16	Direzione V	Formazione	1) Piano di formazione basato su un'indagine di fabbisogno 2)Avvio ciclo formazione per tutti i dipendenti da indagine clima			1) Entro gennaio 2) n. 300 dipendenti formati	1) Entro gennaio 2) n. 350 dipendenti formati	1) Entro gennaio 2) n. 400 dipendenti formati	1) Entro gennaio 2) n. 500 dipendenti formati