



Sviluppato
da
CINECA

Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"

[home](#)

[Valutazione del Sistema di
Qualità](#)

[Valutazione della
performance](#)

[Raccomandazioni e
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	Si		<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Nel Piano Integrato 2021-2023 e' stata aggiunta, rispetto al piano precedente, l'area strategica Obiettivi dirigenziali. Le aree sono in totale 6 Linnovazione ha lo scopo di stabilire un unico indicatore per la misurazione della Performance della Dirigenza i cui obiettivi sono presentati nell'Allegato 1 del Piano 2021-2023	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	La modalita' di coinvolgimento dei dipartimenti e' stata di tipo bottom-up. Al primo passo si e' proceduto alla definizione dell'impianto della performance. Successivamente l'impianto e' stato condiviso con: prorettori, delegati del Rettore, dirigenti, intermedi responsabili delle strutture e con i direttori dei dipartimenti; - I Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa, mentre le strutture amministrative centrali hanno autonomia nella gestione delle risorse loro assegnate; -Non e' presente un riferimento esplicito a dei 'Piani di Dipartimento' formalmente definiti.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	A. Ogni Area Strategica, definisce in relazione alla propria finalita', le azioni strategiche da cui discenderanno obiettivi, indicatori e target. Ci sono	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici"</i>

			<p>6 aree strategiche con 13 obiettivi: 1. Ricerca (peso 20%): . R.1: Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata; con individuate 4 azioni . R.2: Internazionalizzare la ricerca.; con individuata 1 azione (peso 20%) 2. Didattica (peso 20%): . D.1: Aumentare l'attrattivita' dellofferta formativa; con individuata 1 azione . D.2 Favorire i processi di apprendimento; con individuata 1 azione . D.3: Internazionalizzare la didattica; con individuate 4 azioni 3. Terza Missione (peso 15%): . TM.1: Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza Missione; con individuata 1 azione . TM.2: Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale - sviluppo di servizi innovativi per la comunita' accademica e il territorio, 6 azioni . TM.3: Ottimizzazione e sistematizzazione delle attivita' core della Terza Missione di Ateneo, 7 azioni 4. Servizi agli studenti (peso 25%): . S.1: Migliorare i servizi agli utenti, 8 azioni 5. Organizzazione e ambiente di lavoro (peso 15%): . OA.1: Migliorare lefficienza delle spese, 1 azione . OA.2: Servizi ai dipendenti e welfare aziendale, 3 azioni . OA.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dellintegrita', 6 azioni 6. Obiettivi dirigenziali (5%): . OD.1 Performance dirigenziale, un unico indicatore. B. non viene utilizzato l'attributo specifico in relazione agli obiettivi C. differiscono un po' dal piano strategico D. viene indicata sia la metrica che i target. E. tre cicli della performance di anni diversi coesistono tra loro: si hanno le attivita' relative al ciclo dell'anno precedente, il monitoraggio performance, sostenibilita' degli obiettivi e valutazione finale verra' eseguito nell'anno a seguire quando il piano proposto sara' implementato. In aggiunta si puo' dire che, al fine di misurare i risultati raggiunti, in ogni area strategica in riferimento alla sostenibilita' definita come Mission d'Ateneo, sono stati individuati gli Indicatori di sostenibilita'. Gli indicatori di sostenibilita' inoltre, consentono di definire il legame con obiettivi e target attraverso l'algoritmo che genera l'indice di sostenibilita'.</p>	<p><i>o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università</i> <i>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</i> <i>D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</i> <i>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2021 (primo, secondo... ultimo)</i></p>
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	Ci sono tre aree imputabili all'amministrazione/gestione: 1. Servizi agli utenti; 2. Organizzazione e ambiente di lavoro; 3. Obiettivi dirigenziali. Le prime due aree sono presenti nel	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i> <i>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</i> <i>B - se ne discendono "obiettivi strategici" e</i></p>

			Piano strategico 2020-22 la terza (obiettivi dirigenziali) e' una novita' inserita nel Piano integrato 2021-203 e non e' presente nel piano strategico. Da cio' discendono obiettivi strategici, in capo, principalmente, alla Direzione Generale o a specifiche Direzioni dell'Ateneo.	<i>se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</i>
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	Questo riferimento e' presente nella Relazione annuale della Performance	<i>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</i>
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	Vengono attribuiti obiettivi ai Dipartimenti, che sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione. Tali obiettivi coinvolgono anche il personale docente; didattica, pubblicazioni, progetti di ricerca. Viene indicato il Dipartimento, quindi il responsabile e' il Direttore di Dipartimento. Gli incontri con i Direttori di Dipartimento avvengono mensilmente. Negli incontri vengono chiaramente indicati gli obiettivi strategici dell'Ateneo, si analizzano i risultati, e si concordano azioni condivise. Le risorse (punti organico, risorse della ricerca etc.) vengono assegnate ai dipartimenti in funzione dei risultati ottenuti negli obiettivi strategici fissati dall'Ateneo.	<i>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	Nel piano integrato 2021-2023 sono programmate due attività (riconducibili all'obiettivo Operativo O.1.04 del piano integrato 2020-2022) che sono: 1. Cruscotto indicatori ANVUR: sistema informatico dove sono riportati i dati sugli studenti. Il sistema, attraverso l'inserimento dei codici fiscali, fornisce	<i>Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica</i>

			l'intera carriera degli studenti. Le ricerche possono essere fatte per macroaree/Facolta', Corso di Studio 2. Processo verifica, controllo e qualita' dei dati	(es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>Sono presenti sia nel Sistema di Misurazione di Valutazione della Performance (SMVP) che nel Piano Integrato 2021-2023 (anche precedente). E' un'attività che l'Ateneo sta perseguendo da anni quindi e' programmata, nel tempo si e' modificata soprattutto in questo ultimo periodo a causa della pandemia COVID-19. L'utenza che viene coinvolta, sia nel SMVP che nel piano integrato sono tutti gli stakeholder mappati dall'Ateneo, quindi: 1. destinatari, presenti e futuri, dell'offerta formativa dell'ateneo; 2. personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e bibliotecario d'Ateneo, incluso il personale part-time; 3. i fornitori e potenziali fornitori, in quanto partner in collaborazione con i quali deve essere garantito il rispetto di tutta la normativa applicabile in tema di approvvigionamenti; 4. gli altri Atenei, italiani e internazionali, con i quali si sviluppano azioni di networking e - attraverso partnership - si pianificano e gestiscono progetti nazionali e internazionali.. Soggetti con i quali l'ateneo si interfaccia nelle proprie attività di terza missione: i cittadini, le imprese, le associazioni, gli studenti delle scuole superiori e le loro famiglie; 5. i soggetti che contribuiscono al reperimento delle risorse necessarie all'ateneo per espletare le proprie finalità istituzionali: il Mur, gli altri organi centrali dello Stato, l'Unione Europea; 6. lo stakeholder ambientale in senso lato. L'Ateneo utilizza diversi strumenti di comunicazione: - incontri periodici con: rappresentanti degli studenti, personale docente e ricercatore (riunioni con Direttori di Dipartimento, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione), personale TAB (incontri con i rappresentanti sindacali); - prima della pandemia COVID-19 venivano effettuati specifici incontri e manifestazioni riguardanti tali tematiche (es. giornate della trasparenza); - promuovere la partecipazione a corsi di formazione con tali tematiche; - interpellati attraverso questionari e richieste di feedback (questionari redatti ad hoc dall'Ateneo quale quello distribuito agli studenti per</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</p> <p>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>

			verificare la percezione della didattica a distanza, audit, progetto Good Practices, ecc.). I risultati vengono monitorati ed utilizzati al fine di cambiare, in itinere, processi quindi sia a livello strategico che operativo.	
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	Ce' una stima del fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (tabella in allegato Budget Strutture dAteneo) suddiviso per le diverse aree dell'amministrazione, dove si identifica la provenienza ma della stima non e' chiara la ratio. Il ciclo della performance prevede che a giugno di ogni anno si preveda a un monitoraggio degli obiettivi del corrente anno e si inizi a definire gli obiettivi dell'anno successivo unitamente alla predisposizione del bilancio di previsione dell'anno successivo. Budget e obiettivi vengono chiaramente definiti e indicati.	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</i></p> <p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</i></p> <p><i>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</i></p> <p><i>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i></p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	Nel Piano Integrato viene definito un Processo di definizione degli obiettivi. 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. Il Piano Strategico come abbiamo detto e' 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. Gli obiettivi operativi e strategici sono oggetto di monitoraggio. La responsabilità del monitoraggio e controllo e' 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 meta' anno circa, i Dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo e' affrontare difficoltà	<p><i>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</i></p> <p><i>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</i></p> <p><i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i></p> <p><i>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</i></p> <p><i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli</i></p>

			<p>che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. In questa fase e' possibile concordare eventuali modifiche o rimodulazioni degli obiettivi d'intesa con la governance. Al fine di tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi l'Ateneo nel 2016 ha avviato un Data Warehouse di Ateneo, in grado di mostrare, misurare, confrontare (benchmarking) e prevedere l'andamento delle variabili degli indicatori legato ai principali processi dell'ateneo e della struttura dell'organizzazione. Il Data Warehouse raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'ateneo e da banche dati esterne fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Compatibilmente con le risorse a disposizione lo strumento dovrà consentire in prospettiva di istituire un sistema più organizzato e finalizzato di controllo di gestione.</p>	<p><i>obiettivi di performance</i> <i>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		<p>Gli organi di indirizzo politico di Ateneo hanno un coinvolgimento diretto per la gestione dell'intero Ciclo della Performance definendo la mission e la vision, gli obiettivi strategici, le aree strategiche e concordando con il Direttore Generale le linee di sviluppo organizzativo.</p>	<p><i>Campo libero</i></p>
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		<p>Sono previste numerose occasioni di confronto con tutti i soggetti coinvolti. Tali incontri non appaiono frutto di iniziative estemporanee, ma sono il risultato di una politica di comunicazione e condivisione dell'intero processo; Nella fase di programmazione strategica e' assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto e ampiamente condivisi. Le principali modalità di coinvolgimento utilizzate dall'Università di Tor Vergata nei confronti delle diverse categorie di stakeholder possono riassumersi: - incontri periodici con: rappresentanti degli studenti, personale docente e ricercatore (riunioni con Direttori di Dipartimento, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione), personale TAB (incontri con i rappresentanti sindacali); - prima della pandemia COVID-19 venivano effettuati specifici incontri e manifestazioni riguardanti tali</p>	<p><i>Campo libero</i></p>

			tematiche (es. giornate della trasparenza); - promuovere la partecipazione a corsi di formazione con tali tematiche; - interpellati attraverso questionari e richieste di feedback.	
14.	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		L'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA), presente nel Piano Integrato 2021-2023. Con l'emergenza sanitaria, infatti, l'ateneo ha adattato la propria organizzazione a considerare il lavoro agile (smart working in questo caso) come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi, ma adattando e rivedendo in corsa i propri modelli organizzativi. Tale processo è stato facilitato da diversi fattori: . Una forte propensione del personale tecnico amministrativo ad imparare (indagine di clima 2017); . buone relazioni sindacali che hanno permesso un confronto continuo sulle diverse tematiche per tutto il periodo della crisi; . presenza di tutte le tecnologie informatiche abilitanti il lavoro agile; . forte propensione a rivedere il proprio modo di lavorare, reingegnerizzare e digitalizzare processi; . organizzazione del lavoro orientata all'obiettivo con grande grado di autonomia; . una forte maturità organizzativa verso il lavoro agile, il cui regolamento era in stato avanzato di discussione con le organizzazioni sindacali al momento della crisi sanitaria che ha colpito il paese. Il processo di cambiamento al lavoro agile è stato coordinato centralmente dall'Ateneo, e la transizione accompagnata attraverso linee guida, circolari informative e formazione. In allegato al Piano Integrato 2021-2023 sono riportate tutte le circolari, le linee guida e la bozza di regolamento. Il cambiamento organizzativo ha reso anche necessario rimodulare le attività portate avanti dalla Divisione Sviluppo Organizzativo, oltre che ad una significativa ri-pianificazione strategica di processi e di interventi a supporto del personale tecnico amministrativo.	<i>Indicare se l'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile e descrivere brevemente il processo di definizione del documento e le eventuali criticità riscontrate</i>

15.	Eventuali altre osservazioni	<p>In prospettiva futura e in unottica di miglioramento continuo, il Nucleo di Valutazione raccomanda all'Amministrazione di procedere nello sforzo di continuo adeguamento del sistema di gestione delle performance. In particolare, il Nucleo suggerisce di:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. perseguire in modo costante la condivisione con gli attori coinvolti nel processo di pianificazione i risultati raggiunti e le eventuali criticità evinte; 2. rafforzare il collegamento tra ciclo di bilancio e ciclo della performance (come indicato nelle Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance del gennaio 2019), al fine di poter, a fine periodo, individuare per ciascun obiettivo operativo le risorse utilizzate a fronte di quelle programmate; 3. Nella definizione degli indicatori sarebbe utile impostare il valore storico del risultato (es. media ultimi tre anni se possibile) che permetta una valutazione globale, non del raggiungimento del target, ma della scelta dei target triennali. Occorre dare evidenza esplicita nel Piano Integrato, e non solo nella Relazione della Performance, di obiettivi conseguiti o mancanti nei cicli precedenti, intensificando l'analisi degli scostamenti da effettuare in itinere e a fine ciclo. Questo tipo di analisi è fondamentale per l'amministrazione, in quanto consente ai Dirigenti di identificare le cause alla radice degli scostamenti, di verificare se tali cause siano riconducibili a eventi oggettivamente non prevedibili all'inizio del periodo di gestione o a un uso non del tutto efficiente ed efficace delle risorse, oppure a carenza di risorse, oppure, più semplicemente, a carenza di tempo e di cura in fase di definizione degli obiettivi; 4. ampliare maggiormente l'ambito del controllo di gestione, tracciandone i processi in modo che sia comprensibile l'inizio, il monitoraggio, eventuale cambiamento e la fine; 5. dare maggiore evidenza ad alcuni risultati come quelli relativi al Progetto Good Practice. 	<i>Campo libero</i>
-----	------------------------------	--	---------------------

