

TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA



Tor Vergata Facoltà di Medicina e Chirurgia

PIANO STRATEGICO
2019 – 2021



Tor Vergata è un'Accademia 5.0
che sceglie il **dialogo costante** con la società,
con le imprese e il territorio,
che sceglie l'**impegno per lo sviluppo sostenibile**
e per l'**innovazione sociale**.

Un'Università che sceglie, giorno dopo giorno, di
contribuire a realizzare **un futuro migliore**.

Per tutti.

Il Rettore, Prof. Giuseppe Novelli

SOMMARIO

INTRODUZIONE	2
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	5
RAPPRESENTAZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE STRATEGICA ESISTENTE (AS-IS)	5
DEFINIZIONE DI VISIONE E MISSIONE	2
GLI STAKEHOLDER	4
ANALISI STRATEGICA	7
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	7
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	8
ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	4
ESITI DELL'ANALISI SWOT	5
FINALITA' STRATEGICHE	6
OBIETTIVI STRATEGICI	7
SAI – Schede Anagrafiche Indicatori	11
INDICATORI DI SOSTENIBILITA'	14
INDICE DI SOSTENIBILITA'	16

INTRODUZIONE

Since
1982

L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA
"TOR VERGATA" RAPPRESENTA OGGI
UNA DELLE ECCELLENZE ITALIANE NELLA RICERCA E
NELLA DIDATTICA.



106 CORSI DI
LAUREA

31 CORSI DI
DOTTORATO

50 SCUOLE DI
SPECIALIZZAZIONE

143 MASTER E
CORSI DI
PERFEZIONAMENTO

38.200 STUDENTI

8.800 NUOVI
INGRESSI ALL'ANNO

720 BORSE DI
MOBILITÀ
INTERNAZIONALE

6 BIBLIOTECHE D'AREA

212 AULE PER LA DIDATTICA

29 LABORATORI INFORMATICI

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

Molti corsi di dottorato sono tenuti in inglese di cui 10 corsi di dottorato sono effettuati in collaborazione con altri atenei europei (joint degree).

L'Ateneo ha più di 500 accordi bilaterali e di cooperazione culturale/scientifica con università partner in tutto il mondo per la promozione di programmi di ricerca congiunti e scambi accademici.

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

L'Ateneo è l'unico ateneo italiano membro della rete YERUN (Young European Research Universities Network), composta da 18 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti in alcune delle più prestigiose classifiche delle università a livello internazionale.



L'Ateneo è l'unico ateneo italiano membro della rete YUFE composta da 6 giovani atenei europei che hanno il comune obiettivo di contribuire a un'Europa più competitiva e unita. Queste università sottolineano la necessità di aumentare l'occupabilità e i programmi di mobilità integrata per studenti e personale, promuovere l'istruzione superiore inclusiva e investire nell'apprendimento attivo delle lingue europee



- ✚ L'Ateneo è entrato nel ranking THE-times higher education delle top 200 università in europa, classificandosi al 92° posto nelle top 150 università under 50



- ✚ Nel 2016, l'Ateneo si è unito al Venice International University (VIU), una rete di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella laguna di Venezia, per elaborare programmi di studio collegiali che preparino gli studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: sviluppo sostenibile, cambiamento climatico, invecchiamento, crescita urbana, etica globale, eredità culturale.



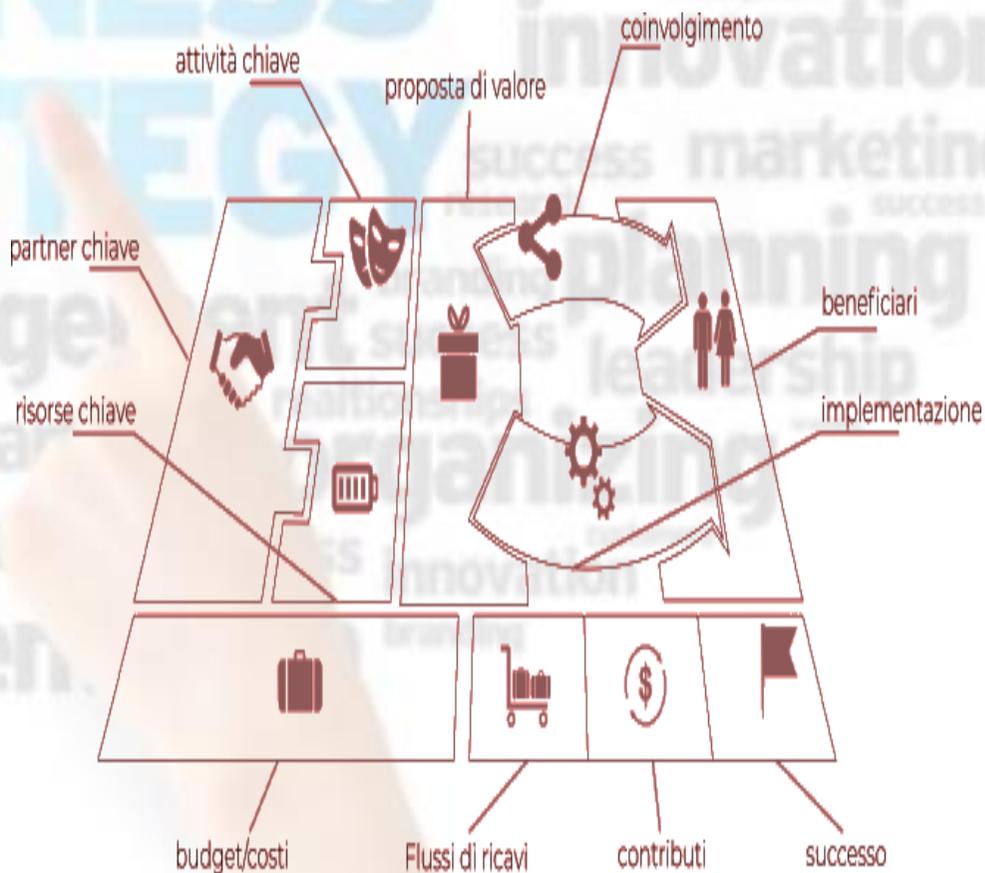
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di Pianificazione Strategica si articola nei seguenti passi operativi:



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
(IUFE)
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

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

Canali

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

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

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

DEFINIZIONE DI VISIONE E MISSIONE

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 il modo più opportuno per realizzare.

*"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

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", nella sua missione e visione di sviluppo della cultura della sostenibilità,

ha aderito alla rete delle università italiane "sostenibili" recentemente costituita dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI). Inoltre il 3 febbraio del 2016 su iniziativa dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e della Fondazione Unipolis è nata L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), con l'obiettivo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda globale e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs nell'acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030.



Il principio di Sostenibilità viene declinato come parametro per ridefinire le linee di sviluppo dell'Università. In questo contesto per sostenibilità vogliamo intendere la capacità di orientare le proprie

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

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



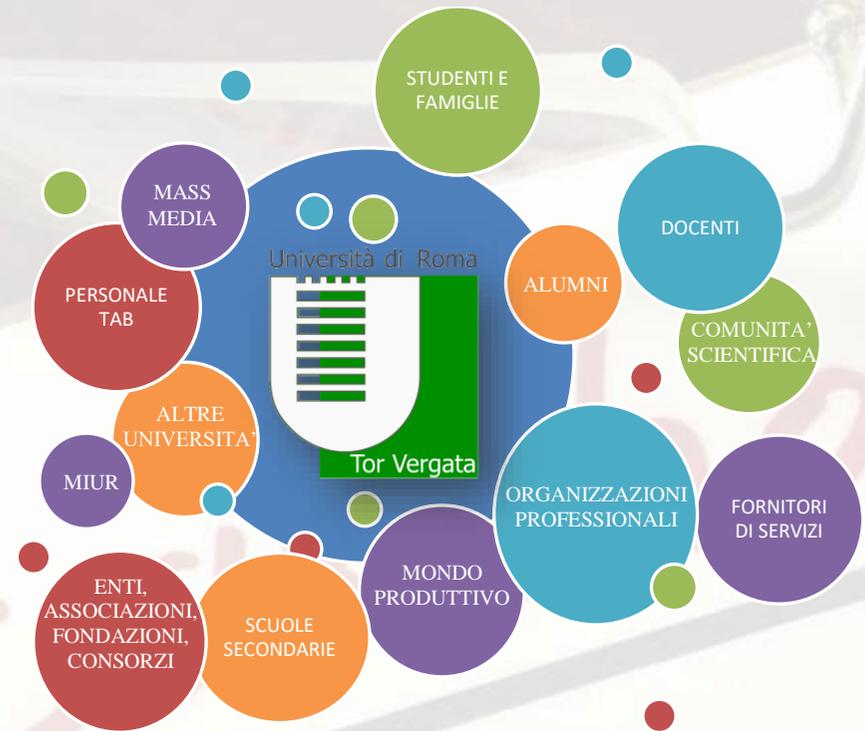
comportamenti orientati alla sostenibilità del benessere delle persone e delle condizioni dell'ecosistema.

GLI STAKEHOLDER

Stakeholder «qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione».

R. E. Freeman

Sono gli interlocutori attivi consapevoli e interessati al dialogo con l'organizzazione perché le sue attività producono su di loro conseguenze e/o le proprie attività producono conseguenze sull'organizzazione.



Le categorie di stakeholder individuate sono state differenziate per contesto di appartenenza e per il tipo di relazione che stabiliscono con l'Ateneo.

La prima analisi differenzia gli stakeholder Interni ed Esterni.

Stakeholder Interni

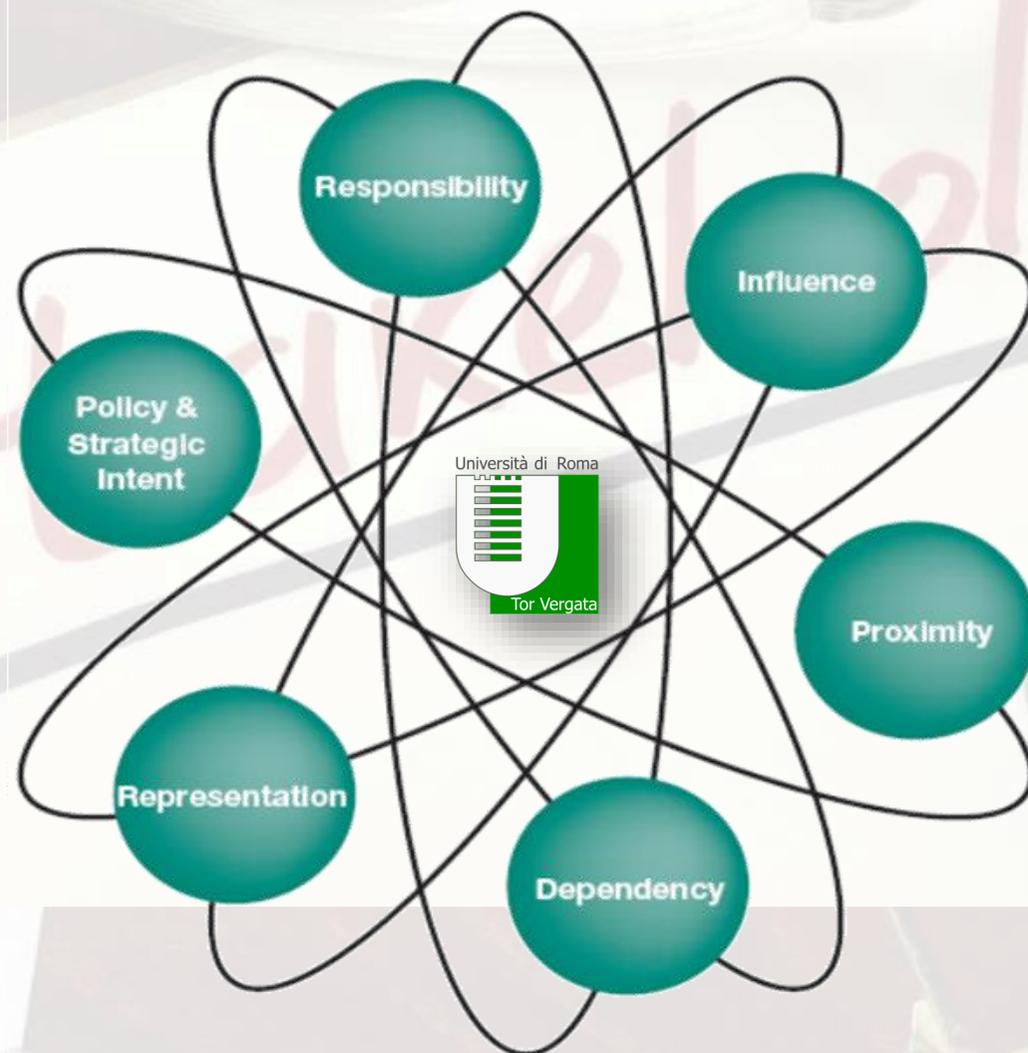
- Risorse Umane
- Rappresentanze del personale dipendente
- Rappresentante studentesche
- Enti, Fondazioni, Consorzi direttamente controllate

Stakeholder Esterni

- Mass Media
- Altre Università
- Miur
- Autorità locali
- Enti
- Associazioni
- Consorzi
- Fondazioni
- Scuole secondarie
- Mondo produttivo
- Org. Professionali (albi)
- Fornitori di servizi
- Alumni

- Laziodisu
- Famiglie studenti

Il secondo livello di analisi, invece, determina le relazioni che intercorrono tra i stakeholder e l'Ateneo. Tale analisi orienta la scelta su alcune alternative strategiche valutando il grado di influenza sull'Ateneo di ciascun gruppo di stakeholder individuato.



+ Responsibility → *Risorse Umane - Enti, Fondazioni, Consorzi direttamente controllate*

Ovvero gli stakeholder verso i quali l'organizzazione ha, o potrebbe avere, responsabilità legali, finanziarie ed operative sotto forma di regolamenti, contratti, politiche o codici di comportamento.

+ Influence → *Autorità locali – Mass Media – Org. Professionali – Mondo Produttivo*

Ovvero gli stakeholder con potere di influenza o di decisione

+ Proximity → *Laziodisu - Fornitori di servizi - Famiglie studenti - Enti - associazioni - Consorzi - Fondazioni*

Ovvero gli stakeholder con cui l'organizzazione interagisce maggiormente, compresi gli stakeholder interni (ad esempio, lavoratori in outsourcing, le comunità locali), quelli con cui esistono relazioni consolidate (ad esempio, i business partner) e quelli dai quali l'organizzazione dipende per le proprie operazioni quotidiane (ad esempio, le autorità locali, i fornitori locali, i fornitori di infrastrutture locali)

+ Dependency - gli stakeholder che, direttamente o indirettamente, dipendono dalle attività e dall'operatività dell'organizzazione, sia in termini economici/finanziari (ad esempio, se l'organizzazione è l'unica fonte di impiego sul posto

o il solo fornitore di beni di prima necessità), sia in termini di infrastrutture regionali o locali (ad esempio, scuole, ospedali). Fanno parte di questa categoria anche gli stakeholder che dipendono dall'organizzazione in quanto, direttamente o indirettamente, essa è l'unica fonte di fornitura di beni che soddisfano bisogni primari (ad esempio, medicine, acqua, elettricità).

+ Representation - gli stakeholder che, attraverso la regolamentazione o per consuetudine e cultura possono legittimamente farsi portavoce di un'istanza (ad esempio, le ONG, particolari gruppi di interesse, compresi i "senza voce" – ovvero persone o cose incapaci di rappresentare loro stessi, come l'ambiente e le generazioni future – , rappresentanti sindacali, leader delle comunità locali).

+ Policy and strategic intent - gli stakeholder con cui l'organizzazione direttamente o indirettamente ha a che fare per via delle proprie politiche e scelte (ad esempio, i consumatori, le comunità locali, il management dei lavoratori in outsourcing e franchising), inclusi coloro che possono fornire indicazioni su tematiche e rischi emergenti (ad esempio, gli attivisti, le organizzazioni della società civile, il mondo accademico).

ANALISI STRATEGICA

La formulazione consapevole delle linee strategiche d'ateneo prevede l'identificazione del proprio posizionamento strategico.

La matrice SWOT si rivela uno strumento utile a valutare il posizionamento dell'ateneo, mettendo in luce i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità che può cogliere derivanti dalla situazione di mercato e le minacce a cui deve invece porre particolare attenzione.

La definizione degli Obiettivi Strategici ha come necessario atto preliminare una puntuale Analisi Interna e Esterna.

L'analisi del contesto di interno/esterno non è un processo statico che avviene in un determinato periodo dell'anno, ma un processo dinamico continuo attuato con il continuo confronto che coinvolge il rettore, i prorettori e i delegati, presidi e direttori di dipartimento, direttore generale, dirigenti, personale docente e tecnico attraverso confronti che avvengono periodicamente.

Tale confronto consente sia di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire, sia attuare processi di monitoraggio costanti e periodici, sia attuare idonei correttivi ove sia possibile e/o necessario (gestione trad-off).

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Per declinare però la missione e la visione in scelte strategiche è necessario effettuare le analisi dei punti di forza e debolezza interni e delle opportunità e le minacce che vengono dall'ambiente esterno.



La sintesi dei punti di forza e debolezza e delle opportunità e delle minacce è rappresentata nella matrice SWOT.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO



POLITICA	ECONOMIA	SOCIETA'	TECNOLOGIA	LEGGI	ECOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> • INSTABILITA' POLITICA • INVESTIMENTI NELLE INFRASTRUTTURE 	<ul style="list-style-type: none"> • MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI FRUIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI • DIMINUIZIONE DEL PIL • AUMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI PRIVATI "SOSTITUTIVI" 	<ul style="list-style-type: none"> • INVECCHIAMENTO • DIMINUIZIONE DELLA SENSIBILITA' AI TEMI DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA • INCREMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA 	<ul style="list-style-type: none"> • INTRODUZIONE/DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE • AUMENTO DEGLI INCENTIVI ALLA RICERCA • IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULLA SOCIETA' 	<ul style="list-style-type: none"> • INNOVAZIONI DELLE LEGGI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE • NORME SULLA SICUREZZA • LEGGI SULLA PRIVACY • DIRITTO DI ACCESSO 	<ul style="list-style-type: none"> • SOSTENIBILITA' AMBIENTALE • CAMBIAMENTI CLIMATICI

AMBITI	FATTORI	% di	IMPATTO -
POLITICA	<ul style="list-style-type: none"> • INSTABILITA' POLITICA 	50	-2
ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> • MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI FRUIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI 	40	+3
	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI PRIVATI "SOSTITUTIVI" 	90	-3
SOCIETA'	<ul style="list-style-type: none"> • INVECCHIAMENTO 	80	-2
	<ul style="list-style-type: none"> • DIMINUIZIONE DELLA SENSIBILITA' AI TEMI DELLA FORMAZIONE E DELLA RICERCA 	50	-4
	<ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA 	20	+3
ECOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DELLA SENSIBILITÀ SULLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE 	50	+3
	<ul style="list-style-type: none"> • PEGGIORAMENTO DI FENOMENI LEGATI AL CAMBIAMENTI CLIMATICI 	90	-3
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • INTRODUZIONE/DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE 	90	+3
	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DEGLI INCENTIVI ALLA RICERCA 	10	+5
	<ul style="list-style-type: none"> • IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULLA SOCIETA' 	90	+2
LEGGI	<ul style="list-style-type: none"> • NORME SULLA SICUREZZA • LEGGI SULLA PRIVACY 		



MINACCE

OPPORTUNITA'

ALTA %

- AUMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI PRIVATI "SOSTITUTIVI".
- INVECCHIAMENTO
- PEGGIORAMENTO DI FENOMENI LEGATI AL CAMBIAMENTI CLIMATICI

- INTRODUZIONE/ DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE
- IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULLA SOCIETA'
- NORME SULLA SICUREZZA

BASSA %

- INSTABILITA' POLITICA
- DIMINUZIONE DELLA SENSIBILITA' AI TEMI DELLA RICERCA

- MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI FRUIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI
- INCREMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA
- AUMENTO DEGLI INCENTIVI ALLA RICERCA

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Questo tipo di analisi consente all'Ateneo di individuare i propri Punti di Forza e Aree di debolezza attraverso l'analisi dei risultati raggiunti/non raggiunti e degli scostamenti con i risultati ottenuti nell'anno precedente e contenuti nella Relazione Annuale.

Individuati questi due dati, potremmo inserirli all'interno della Matrice SWOT e pianificare le azioni strategiche più opportune tenendo conto delle minacce ed opportunità del contesto esterno

WEAKNESS

Punti di Debolezza

- Posizionamento Ranking Internazionali
- Sostenibilità dei Corsi di Laurea Magistrale
- Servizi agli Studenti
- Efficienza delle Strutture
- Studenti Stranieri Iscritti ai Corsi di Studio in lingua inglese
- Iniziative di inclusione Sociale

STRENGTH

Punti di Forza

- Qualità del Reclutamento degli studenti
- Qualità delle pubblicazioni
- Internazionalizzazione
- Finanziamento dei Progetti di Ricerca
- Trasferimento Tecnologico
- Placement
- Corsi in Lingua Inglese
- Accordi di Cooperazione Internazionale



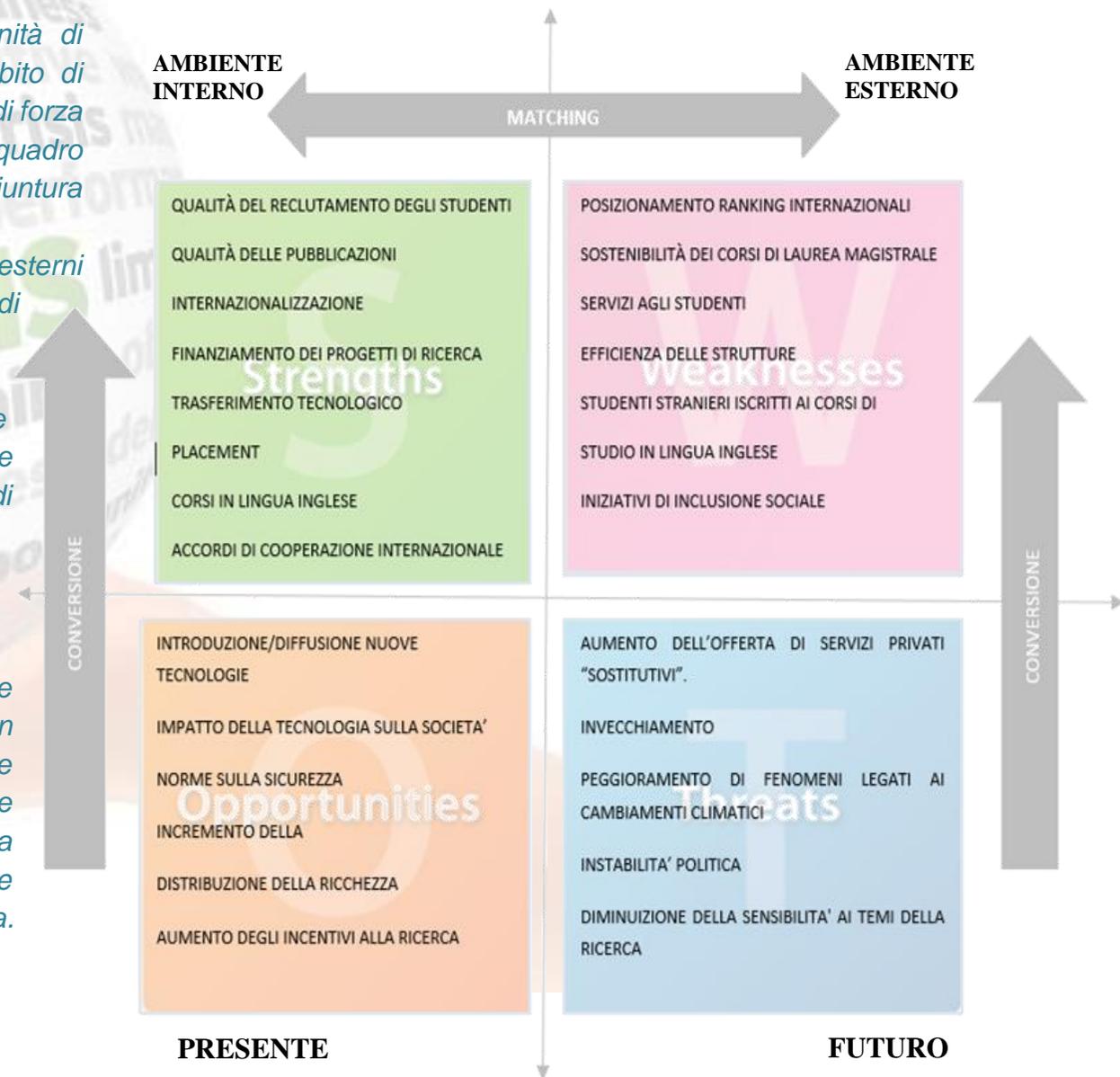
ESITI DELL'ANALISI SWOT

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

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

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

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



FINALITA' STRATEGICHE

In base ai risultati riportati nella Relazione della Performance, del Rapporto di Sostenibilità, del Piano Integrato, della Programmazione Economica Finanziaria, delle Linee Attività per la Direzione Generale, nonché dalle analisi del contesto esterno/interno e dei punti di forza e debolezza in accordo con i stakeholder di riferimento individuati con l'analisi operata fin qui; si è giunti alla definizione delle finalità e obiettivi strategici.



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

Fornire opportunità di apprendimento per tutti, garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando le diversità culturali a favore di uno sviluppo sostenibile

i Servizi agli studenti

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



ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

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



Didattica

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



TERZA MISSIONE

OBIETTIVI STRATEGICI

Successivamente alla definizione delle finalità strategiche, vengono definiti gli obiettivi necessari al raggiungimento delle finalità.

RICERCA

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

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

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.

Didattica

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.

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.

Si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di "pesatura" per le aree strategiche, per i relativi obiettivi strategici, come sintetizzato nella tabella 1. La metodologia di pesatura e i relativi pesi sono descritti nel piano strategico.

TERZA MISSIONE

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

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

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

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

SERVIZI AGLI UTENTI

S.1: Migliorare i servizi agli utenti.

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

ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

OA.1: Migliorare l'efficienza delle spese.

L'Ateneo si pone l'obiettivo di razionalizzare le spese correnti e di adottare misure volte al contenimento delle spese di gestione, al fine

di liberare nuove risorse da investire in azioni considerate particolarmente strategiche.

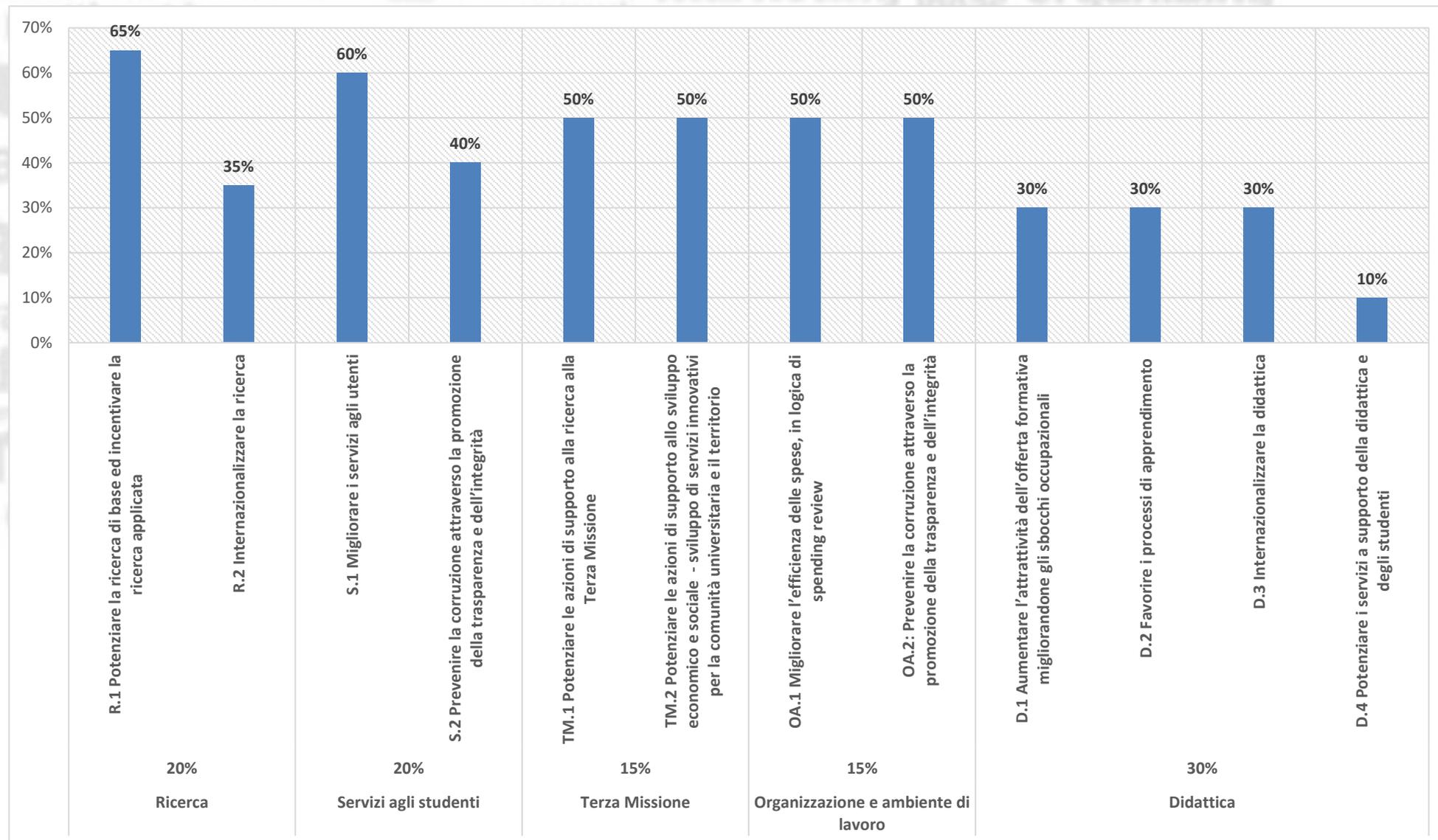
OA.2: Migliorare servizi ai dipendenti e welfare aziendale

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

OA.2: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità.

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

Inoltre, si è proceduto alla preventiva definizione di un sistema di “pesatura” per le finalità strategiche e per i relativi obiettivi, come sintetizzato nella tabella 1.



SAI – SCHEDE ANAGRAFICHE INDICATORI

Al fine di poter classificare gli indicatori utilizzati per monitorare e valutare la performance organizzativa, l'Ateneo ha predisposto una banca dati contenente tutte le informazioni relativi ad ogni singolo indicatore.

Codice Indicatore	XX.XX.XX
Nome Indicatore	Titolo dell'indicatore
Riferimento codice obiettivo operativo	XX.XX
Descrizione Indicatore	Dettaglio dell'indicatore (riferimento normativo)
Data di rilevazione intermedia	Periodo della rilevazione intermedia
Frequenza rilevazione	Se annuale – semestrale
Scadenza monitoraggio	Può differire in relazione all'indicatore o ai dati necessari
Data di rilevazione finale	Periodo della rilevazione finale
Target	A che livello di performance si vuole arrivare
Fonte del dato	Banca dati di riferimento se interna o esterna e descrizione
Formula di calcolo	Se quantitativo, come è calcolato / Se qualitativo, quel

	è la formula/ Qual è l'unità di misura utilizzata
Condivisione con struttura dipartimentale	Se utilizzato da strutture dipartimentali
Azioni	Quali azioni sono necessarie per ottenere l'obiettivo fissato misurato con l'indicatore proposto
Baseline	Dato di partenza
Anno di riferimento	L'anno di riferimento del dato: anno solare/ a.a.
Responsabile della Performance dell'indicatore	Struttura/Delegato Responsabile dell'andamento della performance dell'indicatore
Direzioni o Strutture coinvolte	Strutture coinvolte direttamente nella performance dell'indicatore
Altre Strutture coinvolte	Altre strutture che collaborano parzialmente al raggiungimento del target di riferimento
Unità responsabile del calcolo dell'indicatore	Responsabile Della raccolta del dato e del calcolo dell'indicatore
Unità responsabile dell'indicatore e del target	Responsabile del monitoraggio della performance del target/indicatore

Target definiti a livello nazionale	Riferimenti a livello nazionale per medesimo indicatore.
Fonte Dato target nazionale	Se indicatore utilizzato a livello nazionale per eventuali benchmark
Azioni correttive	Dettaglio delle azioni per colmare eventuali gap rilevati con monitoraggi intermedi

Poter contare su questa serie di informazioni consente di avere un controllo costante non soltanto sugli obiettivi cui gli indicatori fanno riferimento ma sugli indicatori stessi, in modo da poter aumentare il livello di analisi in sede di pianificazione strategica, pianificazione della performance e della valutazione organizzativa e di struttura.

Inoltre sempre nella SAI è contenuto il riferimento della tipologia cui fa riferimento.

Sono state individuate quattro differenti aree:

- ✚ Efficacia
- ✚ Efficienza
- ✚ Stato delle Risorse
- ✚ Impatto

Ogni area è poi dettagliata per specificare in modo puntuale la natura dell'indicatore.

Efficacia	esprime l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
<i>quantitativa</i>	<u>quantità erogata</u> : esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	<u>quantità fruita</u> : esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
<i>qualitativa</i>	<u>qualità erogata</u> : esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi
	<u>qualità percepita</u> : esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);

Efficienza	esprime la capacità d utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).
<i>economica</i>	esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
<i>produttiva</i>	esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Stato delle risorse	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione e possono essere misurate in termini sia quantitativi (n° risorse umane, n° pc) sia qualitativi (profili risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche)
<i>umane</i>	quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
<i>economico-finanziarie</i>	risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
<i>tangibili</i>	valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità

<i>intangibili</i>	<u>salute organizzativa</u> : livello di benessere organizzativo
	<u>salute professionale</u> : quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	<u>salute di genere</u> : rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	<u>salute relazionale</u> : quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	<u>salute etica</u> : quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	<u>salute digitale</u> : % servizi digitalizzati
Impatto	esprime l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine.
<i>sociale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
<i>economico</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
<i>ambientale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

Questa attività consente in sede di valutazione di monitorare su quale delle quattro aree l'Ateneo sta investendo maggiori risorse umane ed economiche.

Area Strategica		1. Didattica
Finalità strategica della Didattica:		<i>Sviluppare la qualità e l'efficacia della didattica promuovendo l'internazionalizzazione e la didattica sostenibile</i>
INDICATORI	I.1.1	Percentuale di corsi di studio (L,LM, LMCU) con tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
	I.1.2	Percentuale di insegnamenti che esprimono affinità con le tematiche di sostenibilità (ambito sociale e ambientale)
	I.1.3	Numero CFU erogati riferibili alla sostenibilità (ambito sociale e ambientale) / Totale CFU erogati nell'anno
	I.1.4	Incremento mobilità degli studenti in entrata da paesi in via di sviluppo
	I.1.5	Percentuale di tesi di laurea, dottorato di ricerca in materia di sostenibilità (ambientale e sociale)

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.

INDICATORI DI SOSTENIBILITA'

Gli indicatori nella gestione della performance ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo strettamente legato al target, cioè al livello di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto.

Gli indicatori di sostenibilità, a differenza di quelli strategici, non sono declinati in funzione di obiettivi e azioni strategiche, ma

misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione di partenza, e sono cioè in grado di spiegare i risultati della politica perseguita a livello della Sostenibilità come finalità strategica di Ateneo.

Permettono inoltre di definire un legame matematico e algoritmico con il target, attraverso la definizione dell'indice di sostenibilità.

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

Area Strategica		2. Ricerca
Finalità Strategica di Area		<i>Sviluppare la qualità e l'efficacia della ricerca promuovendo l'internazionalizzazione e la ricerca sostenibile</i>
INDICATORI	I.2.1	Progetti in materia di sostenibilità presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori/Totale progetti presentati
	I.2.2	Risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità /Totale risorse acquisite per progetti di ricerca
	I.2.3	Numero pubblicazioni in materia di sostenibilità /Numero totale pubblicazioni
	I.2.4	Numero di dottorandi provenienti da Paesi in via di sviluppo/numero totale di dottorandi
	I.2.5	Incremento di iniziative ed eventi in materia di sostenibilità da parte di esperti green

Area Strategica		3. Servizi agli Studenti
Finalità Strategica di Area		<i>Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile</i>
INDICATORI	I.3.1	Numero borse a favore degli studenti provenienti dai paesi in via di sviluppo in particolare dai paesi meno sviluppati, dai piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dai paesi africani;
	I.3.2	Numero di interventi a favore di studenti in situazione di disabilità;
	I.3.3	Numero di eventi criminosi posti in essere nelle aree dell'ateneo

Area Strategica		4. Terza Missione
Finalità Strategica di Area		<i>Adottare linee di attività con le quali attivare processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo socio-economico sostenibile</i>
INDICATORI	I.4.1	Tasso di efficienza energetica nel Campus, anno t/Tasso di efficienza energetica nel Campus, anno t-1
	I.4.2	Numero di azioni orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e che favoriscano la formalizzazione e la crescita delle micro,

		piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari nell'anno t/ t-1
	I.4.3	Numero delle azioni volte a integrare i valori di ecosistema e di biodiversità nella pianificazione locale nell'anno t/t-1
	I.4.4	Numero delle attività a salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del territorio nell'anno t/t-1
	I.4.5	Numero di accessi, da parte dei cittadini maggiormente disagiati con dimora nel territorio, a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità nell'anno t/t-1

Area Strategica		5. Organizzazione e ambiente di lavoro
Finalità Strategica di Area		<i>Valorizzare l'integrità e l'efficace utilizzo del personale assicurando adeguate condizioni di lavoro, minimizzando l'impatto ambientale, garantendo la sostenibilità economica dell'Ateneo</i>
INDICATORI	I.5.1	ISEF
	I.5.2	CARBON FOOTPRINT
	I.5.3	Numero corsi di formazione attivati nell'anno per il personale

INDICE DI SOSTENIBILITA'

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

A tal fine l'Università ha voluto introdurre all'interno della Programmazione Strategica l'indice di Sostenibilità al fine di monitorare e indirizzare la propria azione di miglioramento organizzativo.

L'indicatore strategico è calcolato attribuendo un peso ad ogni area strategica determinata in base a quanto stabilito dagli Organi Politici di Ateneo, e raccogliendo i dati sugli indicatori di impatto individuati. Al termine della rilevazione, fissati i target di Area, è possibile stabilire la collocazione dell'Organizzazione. Il monitoraggio continuo a breve, a medio e a lungo termine ci permetterà di valutare il raggiungimento degli obiettivi.

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

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

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

La scelta di questa scala di misura tiene conto sia di un sostanziale numero di modalità, sia di valori negativi, per consentire al decisore

un ampio margine di valutazione. A ciascuna finalità strategica è assegnato peso 1, che poi è ripartito per il numero di indicatori di impatto di ciascuna finalità strategica. La valutazione pesata si ottiene dal prodotto della valutazione dell'indicatore ed il relativo peso (esempio Tabella 1). Come output i è stato pensato un semaforo, il verde indica miglioramento, il giallo situazione invariata, il rosso peggioramento.

A titolo esplicativo

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

