



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Piano Strategico 2026 – 2028

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Il percorso Strategico

01 Introduzione e Visione

Messaggio del Rettore, Visione strategica, Tor Vergata in cifre

03 Missione e Valori

I pilastri dell'azione strategica, Sostenibilità e Agenda 2030

05 Gli Stakeholder

Mappa delle relazioni strategiche, Gestione e coinvolgimento

07 Analisi Strategica

AS-IS analysis, SWOT, Contesto esterno e interno

09 Programmazione Finanziaria

Budget per obiettivi, Bilancio di Genere, SDGs

02 La Squadra di Governo

Governance condivisa, Prorettori e Delegati

04 Dimensione Internazionale

Offerta formativa globale, Reti e Partenariati internazionali

06 Processo di Pianificazione

Metodologia PDCA, Modello AVA 3, Sistema di valutazione

08 Obiettivi Strategici

Cinque aree strategiche, Obiettivi operativi e indicatori

10 Valore Pubblico

Piramide del Valore, PNRR, Balance Scorecard

01

Introduzione e Visione

Costruire il futuro del nostro Ateneo

INTRODUZIONE

Il Messaggio del Rettore

Prof. Nathan Levialedi Ghiron – Magnifico Rettore

"I prossimi anni saranno sotto molti aspetti determinanti per il futuro del nostro Ateneo." Sappiamo bene che sarà necessario proseguire l'eccellente lavoro già intrapreso per completare e valorizzare le strutture e per rispondere alle esigenze di crescita, quantitativa e qualitativa, del corpo docente e delle altre componenti del personale.

Sarà certamente necessaria una revisione dei programmi tenendo conto delle nuove caratteristiche dello straordinario periodo che stiamo attraversando e delle situazioni imprevedute che abbiamo vissuto e stiamo ancora vivendo. **Sappiamo che ci aspettano grandi cambiamenti.**



Rivoluzione Tecnologica

Impatto senza precedenti su saperi e lavoro



Equilibri Geopolitici

Eventi che alterano gli equilibri economici globali

Il nuovo modello di gestione universitaria non potrà prescindere dall'applicazione dell'Agenda 2030 ONU e dalla promozione di nuove azioni che vadano a integrare le già numerose iniziative di sviluppo sostenibile del nostro Ateneo.

La Nostra Forza

Il nostro Ateneo, proprio per come è nato e cresciuto, è **potenzialmente più flessibile, dinamico e vivace** di ogni altra struttura. Possiamo quindi uscire vincenti da qualunque confronto basato sulla capacità di innovare.

L'ATENEO

Tor Vergata in Cifre

6

Macroaree
Scientifico - Disciplinari

120

Corsi di studio
(L, LM, LMcu)

36

Dottorati di Ricerca

24

Corsi di studio
in lingua inglese
(L,LM, LMcu, Curr)

E Facoltà di Economia

I Macroarea di Ingegneria

L Macroarea di Lettere e Filosofia

G Dipartimento di Giurisprudenza

M Facoltà di Medicina e Chirurgia

S Macroarea di Scienze matematiche, fisiche e naturali

Rankings Internazionali

QS World University 2026: in Italia **N. 8**

QS World 2026: International student ratio in Italia **N. 2**

QS World University 2026: nel mondo su 1501 univ **N. 355**

QS Sustainability 2026 **N. 331**

Membership Reti Internazionali

VIU

EUA

YERUN

UNIVERSEH

UNICA

MAGNA CHARTA

VISIONE STRATEGICA

Cosa Vogliamo Diventare

Le quattro direttrici strategiche per il futuro dell'Ateneo

01

Completamento Strutture

Completare e valorizzare le strutture per rispondere alle esigenze di crescita, quantitativa e qualitativa, del corpo docente e delle altre componenti del personale.

Investimenti in nuove infrastrutture, riqualificazione degli spazi esistenti e ampliamento dei servizi per una migliore esperienza accademica.

02

Revisione Programmi

Revisione dei programmi e dell'azione di pianificazione strategica tenendo conto delle nuove caratteristiche dello straordinario periodo che stiamo attraversando.

Aggiornamento dei curricula, innovazione didattica e risposta alle esigenze del mondo del lavoro post-pandemico.

03

Attori di Innovazione

Essere attori di innovazione di fronte al cambiamento del modo con cui comunichiamo, insegniamo, studiamo, socializziamo.

Leadership nell'adozione di nuove tecnologie, metodologie didattiche innovative e modelli organizzativi flessibili.

04

Sviluppo Sostenibile

Promuovere nuove azioni che vadano a integrare le già numerose iniziative di sviluppo sostenibile del nostro Ateneo.

Impegno concreto per l'Agenda 2030 ONU, riduzione dell'impatto ambientale e promozione di pratiche di sostenibilità.

"Dobbiamo avere il coraggio di reinventare l'Università"

02

La Squadra di Governo

Un modello di governance condivisa



GOVERNANCE

La Squadra di Governo

Un modello di governance in grado di assicurare una strategia condivisa

La squadra di governo è stata creata con l'intento di dare vita a un **modello di governance in grado di assicurare, sulla base del dialogo costante, una strategia condivisa** secondo metodi chiari e obiettivi precisi che preceda e accompagni i processi decisionali, a tutti i livelli.

Caratteristiche

- ✓ Competenza e professionalità
- ✓ Multidisciplinarietà
- ✓ Dialogo costante
- ✓ Rappresentatività

Composizione

Prorettori

Figure con deleghe specifiche per aree strategiche

Delegati

Esperti per ambiti operativi e di sviluppo

Direzioni

Strutture amministrative di supporto

Si tratta di una squadra di governo costituita da **donne e uomini competenti, provenienti da aree e da percorsi accademici diversi**, in grado di rappresentare le differenti anime di una Università che fa della multidisciplinarietà, del confronto, della contaminazione fra le idee un punto di forza irrinunciabile.

Prorettori

Prof. Carlo Nucci

Prorettore vicario

Prof.ssa Rosaria Alvaro

Prorettrice Politiche di Innovazione sociale

Prof. Renato Baciocchi

Prorettore Trasferimento Tecnologico

Prof.ssa Antonella Canini

Prorettrice Ambiente e Sostenibilità

Prof. Lucia Ceci

Prorettrice alla Comunicazione

Prof. Massimo Federici

Prorettore alla Ricerca

Prof.ssa Tullia Iori

Prorettrice alla Didattica

Prof. Venerando Marano

Prorettore alla Revisione dei regolamenti ed alle Relazioni Istituzionali

Prof. Alessandro Mechelli

Prorettore delegato al Bilancio e al Controllo di Gestione

Prof.ssa Paola Rogliani

Prorettrice alle Politiche di cooperazione e sviluppo con l'Università Cattolica Nostra Signora del Buon Consiglio di Tirana

Prof. Massimiliano Maria Schiraldi

Prorettore ai Grandi Eventi d'Ateneo

Delegati

Prof. Nicola Blefari Melazzi

Delegato all'innovazione digitale

Prof. Pasquale Farsetti

Delegato alla predisposizione dell'atto aziendale PTV

Prof.ssa Marina Formica

Delegata per la formazione universitaria negli istituti penitenziari

Prof. Vito Introna

Delegato all'orientamento, Tutorato e Placement

Prof.ssa Elisabetta Marino

Delegata con funzioni di Direttrice del Centro Linguistico d'Ateneo

Prof.ssa Barbara Martini

Delegata alle Pari Opportunità e Inclusione

Prof. Pier Gianni Medaglia

Delegato per l'applicazione delle leggi 104/1992, 17/1999, 170/2010

Prof.ssa Florinda Nardi

Delegata con funzioni di Direttrice del CLICI

Prof. Marco Re

Delegato alle attività del Centro Multimediale d'Ateneo

Prof. Alberto Siracusano

Delegato alla Salute e al Benessere Psicologico della popolazione accademica

Prof.ssa Bianca Sulpasso

Delegata all'internazionalizzazione

Prof.ssa Federica Trovalusci

Delegata con funzioni di Direttrice della Scuola per l'Istruzione a Distanza (Scuola IaD)

Prof. Umberto Crisalli

Mobility Manager d'Ateneo

Prof. Andrea Magrini

Medico Competente d'Ateneo

Dott. Marco Sciarra

Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione

Prof.ssa Michela Vellini

Responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia di Ateneo

Prof.ssa Paola Paniccia

Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Delegata allo Sviluppo di Imprese, Spin-off e Start-up

03

Missione e Valori

I fondamenti dell'azione strategica

MISSIONE

Cosa Stiamo Realizzando

I sei pilastri della nostra missione istituzionale



Eccellenza e Innovazione

Promuovere l'eccellenza nella didattica, nella ricerca e nell'innovazione, garantendo un ambiente formativo inclusivo e dinamico.



Collaborazione Interdisciplinare

Favorire la collaborazione interdisciplinare tra docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo per la creazione di conoscenza condivisa.



Relazioni Internazionali

Coltivare relazioni internazionali, promuovendo la mobilità e lo scambio di esperienze con istituzioni accademiche e realtà produttive di tutto il mondo.



Formazione dei Professionisti

Formare cittadini e professionisti consapevoli, responsabili e capaci di affrontare le sfide globali con spirito critico e innovativo.



Sviluppo Sostenibile

Sostenere lo sviluppo sostenibile, con particolare attenzione alla responsabilità sociale, all'inclusione e alla valorizzazione del territorio.



Legame con il Territorio

Rafforzare il legame con il territorio, attraverso il trasferimento tecnologico, la collaborazione con le imprese e il sostegno all'occupabilità.

I NOSTRI VALORI

Sostenibilità come Principio Guida

L'impegno per l'Agenda 2030 e la creazione di valore pubblico

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha aderito alla rete delle università italiane "sostenibili" recentemente costituita dalla CRUI. Su nostra iniziativa, con la 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.

Sostenibilità: La Nostra Definizione

Per sostenibilità intendiamo 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.

Integrazione con gli Obiettivi Strategici

Tutta la struttura del Piano è funzionale al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda ONU 2030, alle sei missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nonché al raggiungimento degli obiettivi triennali sanciti dal DM 773/2024.



Le 4 Dimensioni della Sostenibilità

E **Economica**
Gestione efficiente delle risorse

S **Sociale**
Inclusione e benessere

A **Ambientale**
Tutela dell'ambiente

I **Istituzionale**
Trasparenza e accountability

04

Dimensione Internazionale

L'eccellenza oltre i confini nazionali



Offerta Formativa Internazionale

Corsi di studio e programmi di mobilità per una formazione globale

Lauree in Inglese

Business Administration and Economics

Global Governance

Engineering Sciences

Lauree Magistrali a ciclo unico in Inglese

Pharmacy

Medicine and Surgery

Programmi di Mobilità:

BIP, Overseas, Traineeship, Tesi estero

Lauree Magistrali in Inglese

Business Administration

Art History in Rome

ICT and Internet Engineering

Economics

Sport and Health Promotion

Finance and Banking

Mechatronics Engineering

Medicine and Surgery

Biotechnology for Industry and Health

Tourism Strategy, Cultural Heritage and Made in Italy

European Economy and Business Law

+ 2 Erasmus Mundus Joint, LM

+ 7 Curriculum interamente in lingua inglese

Mobilità Erasmus (Ultimo dato disponibile)

760

Studenti in entrata

769

Studenti in uscita

Dottorati e Collaborazioni Internazionali

Formazione di eccellenza e rete globale di collaborazioni scientifiche


37

Dottorati di Ricerca

Copertura delle 6 macroaree disciplinari dell'Ateneo


51%

Collaborazioni Internazionali

Dottorati con accordi di collaborazione con università straniere


500+

Accordi Bilaterali

Con università partner in tutto il mondo

Obiettivi Strategici

Potenziare la ricerca

Incrementare la produttività scientifica e promuovere l'impatto della ricerca

Internazionalizzare la ricerca

Sostegno a progetti europei e internazionali, promozione della mobilità

Attrattività del dottorato

Incrementare iscritti con titolo conseguito in altro Ateneo

Azioni per l'Internazionalizzazione

- Potenziare il Grant Office per supporto gestionale
- Favorire dialogo con strutture del Campus e Hinterland
- Assegnare finanziamenti direttamente ai Dipartimenti
- Accoglienza visiting professor

430

Isritti da altro Ateneo

66

Isritti da Atenei Esteri

NETWORK GLOBALE

Reti e Partenariati Nazionali e Internazionali

L'Ateneo nelle principali reti universitarie mondiali

Magna Charta

Observatory Magna Charta Universitatum,
1.011 università di 94 Paesi

EUA

European University Association, oltre 900
istituti di 48 paesi

YERUN

Young European Research Universities
Network, unico ateneo italiano

UNIVERSEH

Alleanza di 7 università europee per
l'Università Spaziale Europea

UNICA

Rete di università delle capitali d'Europa, 56
università di 42 capitali

RUS

Rete delle università per la
sostenibilità

PNICube

Rete delle Università, Incubatori e Start Cup per
la valorizzazione imprenditoriale della ricerca

Start Cup Lazio

Network di Università per trasferimento
tecnologico e imprenditorialità accademica
(spin-off / start-up)

APRE

Sostiene la partecipazione italiana ai
programmi di finanziamento europei

Rankings Internazionali

THE World University Rankings

Classifica europea delle migliori università **Top 350**

QS World University Rankings

A livello mondiale

N. 355

QS Sustainability Rankings

Università più sostenibili al mondo

N. 331

VIU

Venice International University



RUniPace

Rete Università italiane per la Pace

05

Gli Stakeholder

Costruire relazioni strategiche

*STRATEGIC ALLIANCES -
ENGAGEMENT ARCHITECTURE*

STAKEHOLDER

Mappa degli Stakeholder

Gli interlocutori attivi del sistema universitario

Stakeholder Interni

Risorse Umane

Personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo

Rappresentanze

Rappresentanti del personale dipendente e studentesco

Enti Controllati

Fondazioni, Consorzi, Aziende partecipate

Stakeholder Esterni

Mass Media	MIM e Altri Atenei
Autorità Locali	Enti e Associazioni
Scuole	Mondo Produttivo
Organizzazioni	Alumni e Famiglie

Tipologie di Relazione

Responsibility

Responsabilità legali, finanziarie ed operative verso stakeholder specifici

Influence

Potere di influenza o decisione su azioni e politiche

Proximity

Interazione quotidiana e relazioni consolidate

Dependency

Dipendenza economica/finanziaria o infrastrutturale

Representation

Portavoce di istanze e interessi collettivi




Policy Intent

Influenza su politiche e scelte strategiche

STRATEGIA

Gestione Strategica degli Stakeholder

La griglia potere/interesse per strategie differenziate

 <p>Alto Potere Basso Interesse Mantenere soddisfatti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorità locali • Mass Media • Org. Professionali 	 <p>Alto Potere Alto Interesse Gestire attentamente</p> <ul style="list-style-type: none"> • MIM • Enti Finanziatori • Board Ateneo 	<p>Livello di Coinvolgimento</p> <table border="1"> <tr> <td>Informare</td> <td>Minimo</td> </tr> <tr> <td>Consultare</td> <td>Basso</td> </tr> <tr> <td>Coinvolgere</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>Collaborare</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>Empowerment</td> <td>Massimo</td> </tr> </table> <p>Benefici</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Migliore comprensione esigenze ✓ Supporto strategie e decisioni ✓ Rafforzamento reputazione ✓ Accesso risorse e competenze 	Informare	Minimo	Consultare	Basso	Coinvolgere	Medio	Collaborare	Alto	Empowerment	Massimo
Informare	Minimo											
Consultare	Basso											
Coinvolgere	Medio											
Collaborare	Alto											
Empowerment	Massimo											
 <p>Basso Potere Basso Interesse Monitorare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pubblico generico • Comunità locali 	 <p>Basso Potere Alto Interesse Mantenere informati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenti • Personale • Famiglie • Alumni 											

Strategia di Coinvolgimento

Le attività principali di gestione degli stakeholder sono influenzate dal livello di **potere** e di **interesse** di questi ultimi. La mappa consente di adottare strategie differenziate per garantire il massimo coinvolgimento e supporto agli obiettivi dell'Ateneo.

06

Processo di Pianificazione

Metodologia e sistema di gestione

Il Ciclo PDCA nel Piano Strategico

Plan-Do-Check-Act per il miglioramento continuo

P PLAN

Pianificazione

- Definizione obiettivi
- Analisi contesto
- Allineamento SDGs
- Coinvolgimento stakeholder
- Piani d'azione dettagliati

D DO

Esecuzione

- Implementazione azioni
- Ottimizzazione risorse
- Formazione competenze
- Monitoraggio in itinere
- Digitalizzazione processi

C CHECK

Verifica

- Valutazione performance
- KPI monitoring
- Identificazione scostamenti
- Reportistica periodica
- Feedback continuo

A ACT

Azione Correttiva

- Interventi migliorativi
- Cultura del cambiamento
- Preparazione nuovo ciclo
- Adattamento sfide
- Innovazione continua

Vantaggi del Ciclo PDCA

- ✓ Approccio sistematico e strutturato
- ✓ Miglioramento continuo garantito
- ✓ Flessibilità e adattabilità
- ✓ Coinvolgimento di tutti gli stakeholder

Integrazione nel Piano 2026-2028

Nel Piano Strategico 2026-2028, il ciclo PDCA assume un **ruolo centrale per garantire un miglioramento continuo** e una gestione efficace e coordinata delle strategie adottate, a livello di Ateneo e di Dipartimenti.

L'approccio strutturato del PDCA consente all'Ateneo di affrontare le sfide future in modo sistematico e proattivo, con particolare focus su:

Agenda 2030

PNRR

PRO3

AVA 3

Modello AVA 3 e Sistema di Valutazione

Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento

1 Pianificazione

- Definizione politiche qualità
- Strategie didattica e ricerca
- Sistema assicurazione qualità
- Monitoraggio continuo

2 Gestione

- Ottimizzazione risorse umane
- Gestione finanziaria
- Pianificazione sostenibile
- Miglioramento continuo

3 Assicurazione

- Progettazione attività
- Autovalutazione
- Verifica esterna
- Accreditamento

Strumenti di Supporto

Requisiti AVA 3

Linee guida dettagliate per l'assicurazione qualità

Indicatori chiave

KPI per il monitoraggio della performance

Schede di valutazione

Per corsi di studio e dipartimenti

Obiettivi Implementazione

L'implementazione del sistema avanzato di programmazione, monitoraggio e valutazione in linea con il Modello AVA 3 dell'ANVUR mira a:

- Migliorare efficacia e efficienza della governance
- Aumentare trasparenza e accountability
- Contribuire alla creazione di valore pubblico

Risultati Attesi

Trasparenza

Efficienza

Efficacia

Valore Pubblico

MONITORAGGIO

Tipologia degli Indicatori

Sei categorie per un monitoraggio completo della performance

Contesto

Visione del panorama interno ed esterno, fattori di influenza

Processo

Efficacia delle azioni e grado di attuazione

Risultato

Impatto delle strategie in termini di qualità

Outcome

Effetto a lungo termine sul territorio

Efficienza

Capacità di utilizzo ottimale delle risorse

Qualità Percepita

Grado di soddisfazione degli stakeholder

Sistema di Monitoraggio

L'Ateneo adotterà una varietà di indicatori per assicurare un monitoraggio completo e preciso, differenziandoli nelle sei categorie per fornire una visione a 360° della performance.

Quantitativi

Qualitativi

Misti

Applicazione Pratica

Ogni indicatore è accompagnato da una **Scheda Anagrafica** che ne dettaglia:

- ✓ Codice e nome
- ✓ Formula calcolo
- ✓ Fonte dati
- ✓ Motivazioni
- ✓ Baseline e target
- ✓ Responsabile

07

Analisi Strategica

Conoscere per decidere

ANALISI INTERNA

Analisi AS-IS dell'Organizzazione

La situazione attuale come base per la strategia

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

Elementi dell'Analisi AS-IS

Processi

Mappatura e analisi dei processi organizzativi

Strutture

Organizzazione e assetto delle strutture

Risorse

Analisi risorse umane, finanziarie e strumentali

Performance

Valutazione dei risultati raggiunti

Obiettivo dell'Analisi

L'analisi del contesto interno ed esterno non è un processo statico, ma un **processo dinamico continuo** attuato con il confronto che coinvolge:

Rettore e Prorettori

Presidi e Direttori

Direttore Generale

Dirigenti

Personale Docente

Personale TAB

Vantaggi

- ✓ Focalizzazione sugli obiettivi da perseguire
- ✓ Monitoraggio costante e periodico
- ✓ Correttivi tempestivi quando necessario
- ✓ Gestione trade-off strategici

CONTESTO ESTERNO

Analisi del Contesto Esterno

Fattori PESTLE e opportunità di sviluppo

Identificati tutti i possibili fattori devono ora essere attribuiti delle **percentuali 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 va da **-5** (impatto estremamente negativo) a **+5** (impatto estremamente positivo).

Ambiti PESTLE

- P** **Politico**
Normative, governative
- E** **Economico**
Crescita, finanziario
- S** **Sociale**
Cultura, demografia
- T** **Tecnologico**
Innovazione, digitalizzazione
- L** **Legale**
Normative, regolamenti
- E** **Ambientale**
Clima, sostenibilità

Fattori di Maggiore Impatto

- PNRR e Fondi Europei** **+4**
Grandi opportunità di finanziamento per ricerca e innovazione
- Transizione Digitale** **+4**
Rivoluzione tecnologica nell'istruzione e nella ricerca
- Sostenibilità Ambientale** **+3**
Agenda 2030 e Green Deal Europeo
- Competizione Globale** **-2**
Competizione internazionale per talenti e risorse

Metodologia di Analisi

I fattori vengono tracciati in base all'indice di impatto unitamente alla percentuale di accadimento. Ciò aiuta ad orientare le successive scelte strategiche verso i fattori di maggiore impatto e con una percentuale di accadimento considerevole.

CONTESTO INTERNO

Analisi del Contesto Interno

Punti di forza e aree di debolezza

Per l'Analisi del contesto interno è stato anche utilizzato il Riesame del sistema di Governo e che è inoltre parte integrante del PIAO 2026 - 2028 costituisce la formalizzazione organica delle attività intraprese e pianificate dall'Ateneo alla luce anche della visita di accreditamento periodico ANVUR.

Punti di Forza

Qualità del Reclutamento

Selezione di studenti e personale di alto livello

Qualità delle Pubblicazioni

Ricerca di impatto e qualità scientifica

Internazionalizzazione

Reti globali e collaborazioni internazionali

Finanziamenti Ricerca

Successo nella partecipazione a bandi competitivi

Trasferimento Tecnologico

Brevetti e spin-off innovative e start-up studentesche

Placement

Elevata occupabilità dei laureati

Aree di Debolezza

Sostenibilità Corsi Magistrali

Riduzione del numero di iscritti in alcuni corsi

Servizi agli Studenti

Potenziamento dei servizi di supporto

Efficienza Strutture

Ottimizzazione degli spazi e dei servizi

Comunicazione

Migliorare la visibilità delle azioni intraprese

Strategie di Miglioramento

L'analisi consente di individuare punti di forza da valorizzare e aree di debolezza da affrontare con **interventi mirati e risorse dedicate**, in un'ottica di miglioramento continuo e sviluppo sostenibile.

MATRICE SWOT

Analisi SWOT Integrata

Sintesi dei fattori interni ed esterni

+ PUNTI DI FORZA (Strengths)

- ✓ Qualità del reclutamento studenti
- ✓ Qualità delle pubblicazioni scientifiche
- ✓ Internazionalizzazione avanzata
- ✓ Successo nei finanziamenti ricerca
- ✓ Trasferimento tecnologico efficace
- ✓ Placement occupazionale elevato
- ✓ Offerta formativa di qualità
- ✓ Accreditamento ANVUR

— PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)

- × Sostenibilità di alcuni corsi magistrali
- × Servizi agli studenti da potenziare
- × Efficienza delle strutture
- × Definizione dei processi interni
- × Comunicazione delle azioni

💡 OPPORTUNITÀ (Opportunities)

- ↑ PNRR e fondi europei per ricerca e innovazione
- ↑ Transizione digitale nell'istruzione
- ↑ Agenda 2030 e sviluppo sostenibile
- ↑ Crescita della domanda di formazione

⚠️ MINACCE (Threats)

- ↓ Competizione globale per talenti e risorse
- ↓ Riduzione risorse finanziarie pubbliche
- ↓ Instabilità geopolitica internazionale
- ↓ Crisi demografica e calo iscritti

08

Obiettivi Strategici

Le priorità d'azione per il triennio

STRATEGIA

Le Cinque Aree Strategiche

Distribuzione delle priorità e dei pesi nel Piano Strategico

Ricerca

20%

Potenziare la ricerca di base e applicata, internazionalizzare la ricerca

Didattica

20%

Aumentare attrattività, favorire apprendimento, internazionalizzare

Terza Missione

15%

Impatto sociale, sviluppo economico e trasferimento tecnologico

Servizi agli Utenti

25%

Migliorare i servizi per studenti, personale e stakeholder

Organizzazione

20%

Efficienza spese, welfare e trasparenza

Allineamento con Obiettivi Nazionali

Tutta la struttura del Piano è funzionale al perseguimento di:

- ✓ Obiettivi Agenda ONU 2030
- ✓ Sei Missioni PNRR
- ✓ Obiettivi PRO3 (DM 773/2024)

Un Piano equilibrato che investe in tutte le dimensioni strategiche dell'Università, punto di riferimento per i Dipartimenti che sono chiamati a declinare le strategie di Ateneo nei propri Piani Triennali in coerenza con il ciclo di Assicurazione della Qualità del Modello AVA3

AREA RICERCA (20%)

Obiettivi Strategici - Ricerca

R.1 e R2: Potenziare e internazionalizzare la ricerca

R.1 Ricerca Base e Applicata

65%

Incrementare la produttività scientifica, promuovere l'impatto della ricerca e incentivare la trasferibilità delle scoperte.

Obiettivi Operativi

R.1.01: Monitorare personale inattivo

Target 2026: -6,82%

R.1.02: Incrementare pubblicazioni internazionali

Target 2026: 4937 pubblicazioni

R.1.03: Migliorare qualità ricerca

Impatto citazionale: Target 2026 + 10,77%

R.1.04: Incrementare progetti internazionali

Target 2026: 31

R.1.05: Incrementare proventi da bandi

Target 2026: €18.140.770

R.2 Internazionalizzazione

35%

Potenziare i processi di internazionalizzazione nella ricerca attraverso progetti europei e mobilità dei ricercatori.

Obiettivi Operativi

R.2.01: Incrementare mobilità dottorandi

Target 2026: +2%

R.2.02: Aumentare internazionalizzazione dottorato

Provenienza titolo estero: 39%

Azioni Strategiche

- Potenziare Grant Office
- Favorire dialogo con strutture del territorio
- Accoglienza visiting professor

AREA DIDATTICA (20%)

Obiettivi Strategici - Didattica

D1, D2, D3: Attrattività, apprendimento e internazionalizzazione

D.1 Attrattività

30%

Migliorare l'offerta formativa moderna, interdisciplinare e adatta alle esigenze del mondo del lavoro

Numerosità iscritti I anno

Target 2026: 53,07%

Provenienza iscritti LM

Target 2026: 57,63% da altro Ateneo

Tasso occupazionale

Target: 78,71%

D.2 Apprendimento

30%

Organizzare attività didattiche di qualità per facilitare la regolarità delle carriere

CFU conseguiti I anno

Target 2026: 48,35

Proseguono II anno con almeno 20 CFU

Target 2026: 61,40%

Laureati entro durata

Target 2026: 73,96% L, LM, LMCU

D.3 Internazionalizzazione

40%

Creare un campus internazionalizzato anche nella didattica

Titoli congiunti

Target 2026: 953 con atenei esteri

Erasmus

Target 2026: 775 in, 909 out

Iscritti titolo estero

Target 2026 10% L,LM,LMCU

Novità nell'Offerta

- + Nuovi Corsi in Psicologia e Veterinaria
- + Razionalizzazione e innovazione offerta
- + Studenti al centro dell'attività
- + Rafforzamento Coordinatori Corsi di Studio

Focus Strategici

Orientamento e Tutorato

Nuove formule di orientamento in itinere e tutorato per contrastare gli abbandoni, con coinvolgimento attivo degli studenti

Job Placement

Collaborazioni di lungo periodo con aziende ed enti pubblici a livello locale, nazionale e internazionale

PNRR Orientamento

Progetto "Orientamento attivo" per oltre 2000 studenti delle scuole secondarie

AREA TERZA MISSIONE (15%)

Obiettivi Strategici - Terza Missione

TM.1 e TM.2: Impatto sociale e sviluppo economico

TM.1 Supporto Ricerca

50%

Supportare e potenziare lo sviluppo di attività e progetti di ricerca nazionali e internazionali tipici della Terza Missione.

Obiettivi Operativi

TM.1.01: Progetti Terza Missione

Target 2026: 46 Progetti dei dipartimento

TM.1.02: Rapporti con imprese

Target 2026: Laboratori congiunti +30%

TM.1.03: Metodologie e strumenti

Target 2026: Supporto attività + 43,75%

Azioni Strategiche

- Valorizzare proprietà intellettuale
- Gestire strutture di trasferimento tecnologico
- Favorire creazione imprese innovative
- Partecipare a progetti di sviluppo locale
- Offrire opportunità di apprendimento permanente

TM.2 Sviluppo Economico

50%

Valorizzare il ruolo di "erogatore" di sapere e conoscenze, attuando azioni di trasferimento tecnologico.

Obiettivi Operativi

TM.2.01: Brevetti internazionali

Target 2026: 39 depositi

TM.2.02: Spin-off attivi

Target 2026: 28 spin-off

TM.2.03: Metodologie spin-off/start-up

Target 2026: +23,21%

Impatto Atteso

I progetti di ricerca dovranno sviluppare e valorizzare attività di ricerca innovativa e multidisciplinare, realizzando il trasferimento tecnologico in grado di determinare un impatto economico e sociale sul territorio.

Economico

Sociale

Ambientale

SERVIZI E ORGANIZZAZIONE (45%)

Obiettivi strategici – Servizi e Organizzazione

S.1, OA.1, OA.2, OA.3: Qualità dei servizi e efficienza organizzativa

S.1 Servizi agli Utenti

100%

Continuo miglioramento dei servizi offerti a studenti, personale, imprese e società civile.

Focus Strategici

- Spazi studio e aggregazione
- Servizi bibliotecari
- Digitalizzazione segreterie
- Accoglienza studenti fuori sede
- Job placement

Organizzazione e Ambiente di Lavoro

- 1 OA.1 Efficienza Spese (50%)**
Razionalizzare spese correnti per liberare risorse strategiche
- 2 OA.2 Welfare (25%)**
Servizi ai dipendenti e welfare aziendale
- 3 OA.3 Trasparenza (25%)**
Prevenire corruzione promuovendo trasparenza

Budget 2026

Servizi agli utenti	€34,7M
Organizzazione	€2,9M
Investimenti	€17,6M

09

Programmazione Finanziaria

Risorse per la trasformazione

BUDGET

Collegamento Obiettivi-Risorse

Criteria e modalità di allocazione delle risorse

Il collegamento tra gli **obiettivi strategici e l'allocazione delle risorse** avviene in coerenza con la normativa vigente e con il ciclo di gestione della performance, in linea con il Modello AVA 3.

Tale collegamento è garantito attraverso:

- ✓ Piano Triennale delle Opere Pubbliche
- ✓ Piano Triennale dei Fabbricati
- ✓ Piano di Fabbisogno del Personale
- ✓ Piano di Prevenzione della Corruzione

Criteria di Allocazione

Peso Area Strategica

Distribuzione basata sulla rilevanza strategica

Performance Precedente

Risultati conseguiti negli anni precedenti

Potenziale Impatto

Capacità di generare valore pubblico

Modalità di Attuazione

- 1 Definizione Obiettivi**
Definizione chiara e misurabile degli obiettivi strategici
- 2 Assegnazione Risorse**
Distribuzione delle risorse in base alle priorità
- 3 Monitoraggio Continuo**
Verifica periodica dei risultati
- 4 Rettifica e Ottimizzazione**
Correzione degli scostamenti

Indicatori di Performance

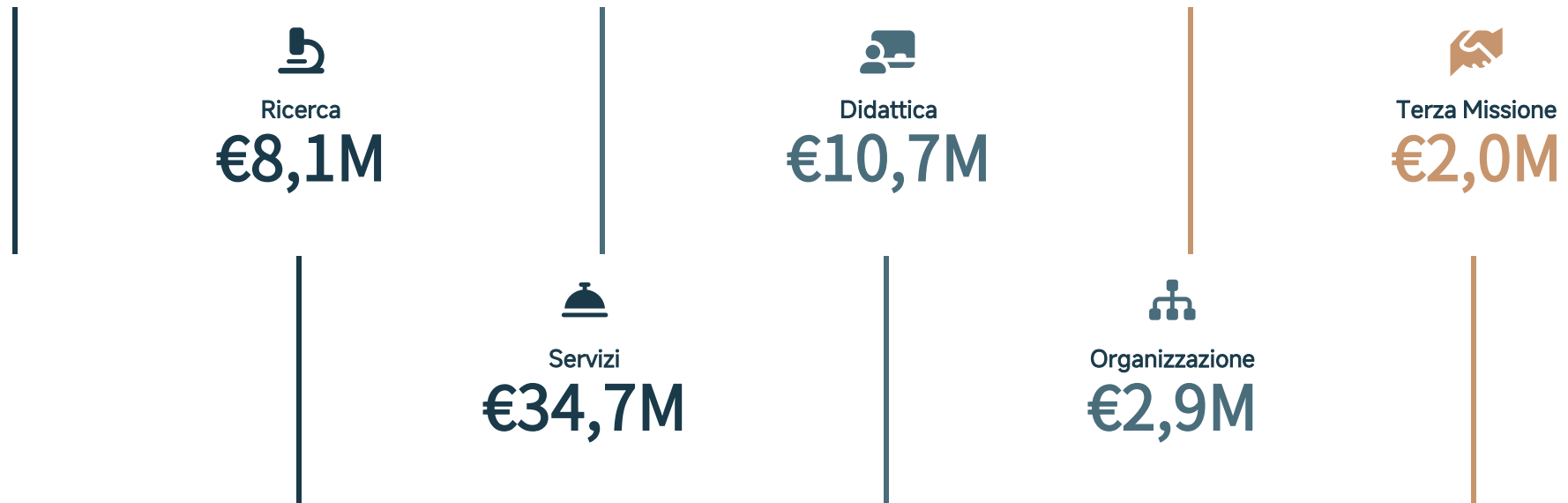
Il monitoraggio è basato su indicatori specifici per ciascun obiettivo:

KPI Quantitativi	KPI Qualitativi
Outcome	Efficienza

BUDGET 2026

Budget per Obiettivi Strategici 2026

Distribuzione delle risorse economiche allocate



Totale Budget 2026

Budget economico per il Piano Strategico 2026-2028

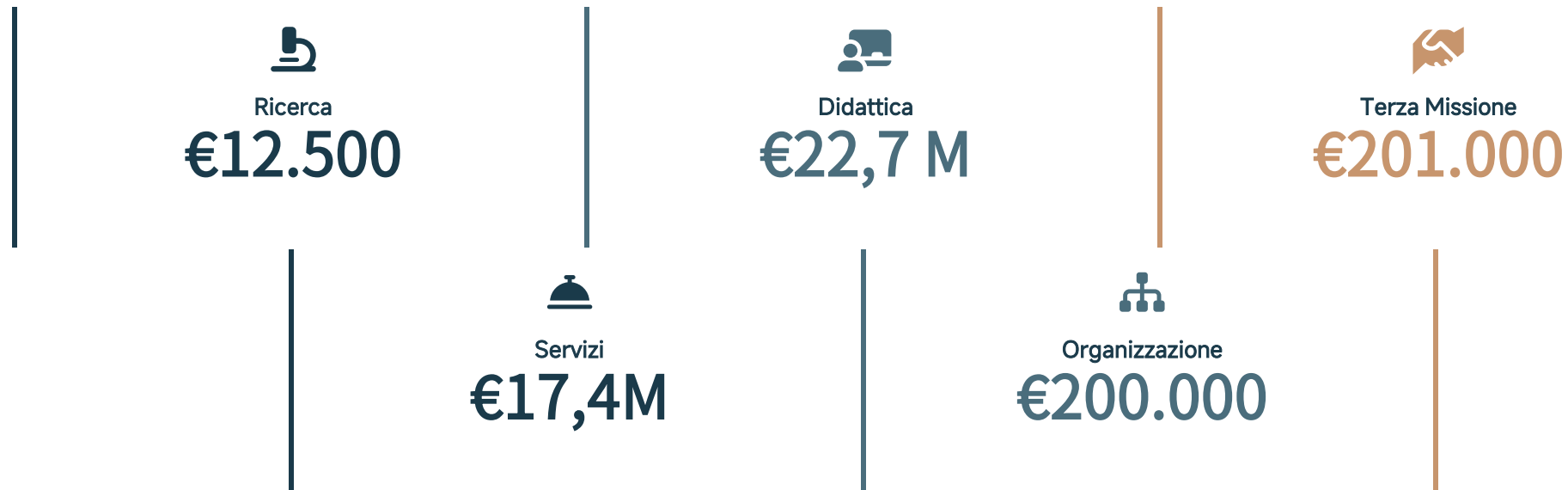
€58,4M

Risorse totali allocate

BUDGET 2026

Investimenti per Obiettivi Strategici 2026

Distribuzione degli investimenti stanziati per il 2026



Totale Investimenti 2026

Investimenti per il Piano Strategico 2026-2028

€40,5M

Risorse totali allocate

PARITÀ DI GENERE

Bilancio di Genere 2026-2028

Risorse per il conseguimento della parità di genere

Il Bilancio di Genere è uno strumento di programmazione e controllo attraverso cui l'Ateneo intende **assicurare il sostegno economico e finanziario** per la realizzazione di iniziative volte a ridurre il gender gap.

La programmazione è articolata in tre categorie di costi:

Categorie di Costi

Costi Non Connessi

Spese generali non legate specificamente al genere

Costi Sensibili

Spese che possono avere impatto differenziato

Costi Mirati

Interventi specifici per ridurre le disparità

Obiettivi Strategici

1

Riduzione Gap

Ridurre disparità di genere in tutte le aree

2

Inclusione

Promuovere cultura dell'inclusione

3

Welfare

Servizi di conciliazione vita-lavoro

4

Formazione

Sensibilizzazione e formazione

Iniziative in Programma

- Fondo di solidarietà per emergenze
- Servizi di asilo nido integrativi
- Sportelli di ascolto e supporto
- Campagne di sensibilizzazione

10

Valore Pubblico

Generare valore per la comunità

PUBLIC VALUE GOVERNANCE

La Piramide del Valore Pubblico

Un modello integrato di governance

La Piramide del Valore Pubblico è un **modello di Public Value Governance** che integra performance individuale, organizzativa e istituzionale per generare valore per gli stakeholder.

Un approccio che considera l'intero ecosistema di valore dell'Ateneo.

I Livelli della Piramide

Performance Individuale

Contributo di ciascun membro alla missione

Performance Organizzativa

Efficacia dei processi e delle strutture

Performance Istituzionale

Impatto sul territorio e sulla società

Elementi Chiave



Stakeholder Engagement

Coinvolgimento attivo di tutti gli interlocutori



Accountability

Responsabilità e trasparenza



Continuous Improvement

Miglioramento continuo



Social Impact

Impatto sociale misurabile

Benefici

- ✓ Migliore allocazione risorse
- ✓ Maggiore trasparenza
- ✓ Rafforzamento fiducia pubblica
- ✓ Sostenibilità a lungo termine

PNRR

Tor Vergata e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

L'impegno dell'Ateneo nelle missioni del PNRR

Missione 4 - Istruzione e Ricerca

L'Ateneo è fortemente impegnato nella **Missione 4 del PNRR**, con particolare focus su:

Componente C1 - Istruzione Universitaria

Innovazione didattica, digitalizzazione, internazionalizzazione

Componente C2 - Ricerca

Progetti Hub e Spoke, infrastrutture di ricerca

Componente C3 - Green Transition

Sostenibilità ambientale e cambiamento climatico

Le Altre Missioni

1

Missione 1

Digitalizzazione, innovazione, sicurezza

2

Missione 2

Rivoluzione verde e transizione ecologica

3

Missione 3

Infrastrutture per la mobilità

5

Missione 5

Coesione e territori

6

Missione 6

Salute e qualità della vita

Portfolio Progetti PNRR

€20M+

Agevolazioni totali

5

Partenariati estesi

PNRR - PARTENARIATI

Partenariati Estesi e Centri Nazionali

Collaborazioni strategiche per la ricerca e l'innovazione

Partenariati Estesi - Spoke

L'Ateneo partecipa a **5 partenariati estesi come Spoke**, in alcuni casi come Capofila:

Spoke 1: Sostenibilità

Università per la sostenibilità e la transizione ecologica

Spoke 2: Salute

Medicina di precisione e salute digitale

Spoke 3: Patrimonio Culturale

Tecnologie per il patrimonio culturale

Spoke 4: Cybersecurity

Sicurezza informatica e protezione dati

Spoke 5: Data Science

Scienza dei dati e intelligenza artificiale

Centri Nazionali

Partecipazione attiva ai principali centri di ricerca nazionali:

CNR

INAF

INFN

ISS

Portfolio Progetti

Agevolazioni totali

€20M+

Hub e Spoke

5

Progetti PNRR

15+

ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE

Ecosistemi dell'Innovazione e Infrastrutture

Progetti per la ricerca e l'innovazione tecnologica

Rome Technopole

Il progetto Rome Technopole rappresenta una **opportunità unica per lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione** nel territorio romano e laziale.

Hub Innovazione

Centro di attrazione per startup e imprese innovative

Centri di Ricerca

Laboratori di eccellenza tecnologica

Spazi di Coworking

Ambienti collaborativi per innovatori

Infrastrutture Tecnologiche

Data Center avanzato

Laboratori HPC

Piattaforme digitali

Reti di ricerca

Aree di Focus

Intelligenza Artificiale

Sviluppo di sistemi AI avanzati per applicazioni in diversi settori

Cybersecurity

Sicurezza informatica e protezione dei dati sensibili

Data Science

Analisi e gestione di big data per decisioni strategiche

Sostenibilità

Tecnologie per la transizione ecologica

Collaborazioni

Partenariato pubblico-privato per l'innovazione:

Imprese

Startup

Enti Pubblici

Centri Ricerca

INFRASTRUTTURE

Progetti Edilizi di Riqualficazione

Investimenti nel campus e nelle strutture dell'Ateneo



Completamento Macroaree

Realizzazione di nuove strutture per le macroaree Economia-Giurisprudenza e Ingegneria



Nuovo Polo Didattico

Costruzione di un moderno polo didattico con aule innovative e spazi collaborativi



Efficientamento Energetico

Interventi per la riduzione del consumo energetico e l'utilizzo di fonti rinnovabili

Altri Interventi

Centro Sportivo

Nuove strutture sportive per studenti e atleti

Tor Vergata Music Bowl

Auditorium per eventi culturali e musicali

Riqualficazione Campus

Spazi verdi, percorsi pedonali, aree relax

Laboratori e Biblioteche

Ampliamento e modernizzazione

Sostenibilità Ambientale

Tutti i progetti edilizi sono progettati secondo i **criteri di sostenibilità ambientale** e rispetto dell'Agenda 2030:

- ✓ Certificazione LEED o BREEAM
- ✓ Isolamento termico avanzato
- ✓ Pannelli fotovoltaici
- ✓ Raccolta acqua piovana
- ✓ Illuminazione a LED

Investimenti Previsti

€17,6M

Investimenti 2026

50+

Progetti in corso

PERFORMANCE

Balance Scorecard e Performance

Sistema di misurazione della performance attraverso quattro dimensioni strategiche

Le Quattro Aree

Stato delle Risorse

Capacità dell'Ateneo di attrarre e gestire risorse

Efficienza

Capacità di utilizzo ottimale delle risorse

Efficacia

Capacità di raggiungimento degli obiettivi

Impatto

Capacità di generare valore pubblico

Indicatori Chiave	98
Indicatori totali	
Stato delle Risorse	26
Efficienza	16
Efficacia	36
Impatto	20

Valore Pubblico

Generazione di valore per la comunità attraverso l'eccellenza accademica

360°

Visione a tutto tondo



Costruiamo Insieme il Futuro

Possiamo farlo.
Possiamo farlo bene.

Condividiamo la visione di un Ateneo sempre più **inclusivo, sostenibile e all'avanguardia**, capace di formare cittadini consapevoli e professionisti di eccellenza.



Eccellenza



Internazionalizzazione



Sostenibilità



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA