



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

**MANUALE DEL CONTROLLO
DI GESTIONE**

Sommario

1. CONTESTO E FINALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE	4
2. LA CONTABILITÀ ANALITICA	5
2.1 IL QUADRO NORMATIVO	5
2.2 IL MODELLO DI CONTABILITÀ ANALITICA.....	6
2.2.1 <i>Gli oggetti della contabilità analitica – i centri di costo.....</i>	<i>7</i>
2.2.2 <i>La rilevazione di costi e proventi.....</i>	<i>10</i>
2.2.3 <i>Le dashboards.....</i>	<i>14</i>
2.2.4 <i>Il risultato di dipartimento ed i margini di contribuzione.....</i>	<i>16</i>
3 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI ATENEO E IL BUDGETING.....	18
3.1 MODALITÀ DI REDAZIONE DEL PIAO	20
3.1.1 <i>Struttura del PIAO: conformità al formato della Funzione Pubblica.....</i>	<i>21</i>
3.1.2 <i>Modello teorico di definizione degli obiettivi strategici.....</i>	<i>22</i>
3.1.3 <i>Individuazione degli Indicatori per la Misurazione della Performance.....</i>	<i>25</i>
3.1.4 <i>Piano triennale dei fabbisogni di personale.....</i>	<i>28</i>
3.2 MODALITÀ OPERATIVE PER LA DEFINIZIONE DEI BUDGET DELLE AREE STRATEGICHE.....	29
3.2.1 <i>Quadro normativo di riferimento.....</i>	<i>29</i>
3.2.2 <i>Il processo di budgeting integrato con la performance.....</i>	<i>30</i>
4. L'ANALISI DI BILANCIO TRAMITE INDICATORI	30
ALLEGATO 1 - ALGORITMO DEFINIZIONE TARGET INDICATORI DI PERFORMANCE.....	33
1. DEFINIZIONE DELLA BASELINE	33
2. CALCOLO BASELINE EFFETTIVA E RETTIFICA PER SEGNO DELL'INDICATORE	34
3. CALCOLO DELLE VARIAZIONI PERCENTUALI E DETERMINAZIONE DEI TARGET ANNO T.....	34
4. GESTIONE DEI CASI PARTICOLARI E ANOMALIE	35
ALLEGATO 2 ALGORITMO PREMIALE DI DISTRIBUZIONE DEI PUNTI ORGANICO ORDINARI.....	37
1 ALGORITMO RIPARTIZIONE DEI PUNTI ORGANICO ORDINARI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

1. CONTESTO E FINALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione negli Atenei si colloca all'interno di un quadro normativo e istituzionale complesso, che riflette l'esigenza di coniugare l'autonomia universitaria con la responsabilità nell'utilizzo delle risorse pubbliche e con una crescente attenzione ai risultati conseguiti. In tale contesto, il controllo di gestione non può essere inteso come un mero adempimento formale, ma come un sistema integrato di strumenti, processi e informazioni finalizzato a supportare le decisioni strategiche, migliorare l'efficienza gestionale e rafforzare la trasparenza e la rendicontazione verso gli stakeholder interni ed esterni.

La normativa vigente ha progressivamente rafforzato questa impostazione. Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto il principio secondo cui, laddove possibile, il collegamento tra obiettivi e risorse deve avvenire attraverso lo stanziamento in budget e il successivo monitoraggio, sancendo la necessità di superare una pianificazione meramente dichiarativa a favore di una programmazione concretamente misurabile. In questa prospettiva, il controllo di gestione assume il compito di rendere osservabile il grado di coerenza tra risorse impiegate, attività svolte e risultati attesi.

Un passaggio decisivo è rappresentato dalla Legge 30 dicembre 2010 n. 240 che, nell'ambito della riforma del sistema universitario e della disciplina della delega al Governo, prevede, all'art. 5, comma 4, lettera a) l'adozione da parte degli atenei di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. In attuazione della suddetta delega, il Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 18 stabilisce l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica ed in particolare all'art. 1 comma 4 prevede che le università si dotano, nell'ambito della propria autonomia, di sistemi e procedure di contabilità analitica, ai fini del controllo di gestione. La contabilità analitica – COAN – si configura pertanto come lo strumento fondamentale del controllo interno, in quanto consente di attribuire costi e proventi alle attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) e alle strutture organizzative (dipartimenti, aree, amministrazione centrale e centri autonomi). Tale impostazione segna il passaggio da una logica prevalentemente amministrativo-contabile a una logica gestionale orientata alla performance, in cui l'autonomia universitaria si accompagna a una chiara assunzione di responsabilità sui risultati.

Le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università Italiane (2019) rafforzano ulteriormente questa visione, delineando un modello di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa, budgeting e controllo. In tale modello, la COAN non rappresenta un sistema informativo isolato, ma il perno tecnico che alimenta il monitoraggio, la reportistica direzionale e il supporto alle decisioni, rendendo possibile la lettura economico-finanziaria delle performance delle strutture e delle attività.

Alla luce di questo quadro, il presente manuale si propone di fornire una lettura organica e operativa del sistema di controllo di gestione di Ateneo, accompagnando il lettore lungo l'intero ciclo di programmazione, gestione e valutazione. Dopo aver inquadrato il contesto e le finalità del controllo di gestione, il manuale approfondisce il ruolo della contabilità analitica (paragrafo 2), analizzandone il quadro normativo, i centri di costo, le modalità di rilevazione di costi e proventi, l'utilizzo delle dashboard a supporto del monitoraggio.

Il manuale prosegue poi con l'analisi del processo di pianificazione strategica e di budgeting (paragrafo 3), ponendo l'accento sull'integrazione tra piano strategico di Ateneo, PIAO e budget. Vengono approfondite le modalità di redazione del PIAO, il modello teorico di definizione degli obiettivi strategici, le metodologie per la selezione degli indicatori, la definizione e la correzione dei target. Il capitolo si completa con l'illustrazione delle modalità operative di definizione dei budget per aree strategiche, in una logica di coerenza tra risorse, obiettivi e performance.

Completano il manuale l'analisi di bilancio per indici (paragrafo 4), quale strumento di supporto alla valutazione dell'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale dell'Ateneo.

2. LA CONTABILITÀ ANALITICA

2.1 IL QUADRO NORMATIVO

Negli ultimi dieci anni, l'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) ha ripetutamente sottolineato la necessità di integrare il ciclo della *performance* con quello del bilancio. In questo contesto si inserisce la necessità di sviluppare sistemi adeguati di contabilità analitica, in assenza dei quali risulta difficile conoscere l'effettivo utilizzo delle risorse assegnate in relazione al raggiungimento di ciascun obiettivo¹.

A tal proposito, l'ANVUR stesso richiede, tramite la definizione del nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari, approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023, che gli atenei si dotino di un sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni. Al punto B.2.1, il modello pone attenzione alla "Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie". Tra gli "Aspetti da considerare" richiede che l'Ateneo si sia dotato di "un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni", specificando nelle note che: "la strutturazione del sistema di controllo di gestione può emergere sia dal modello organizzativo adottato dall'Ateneo per le Aree dell'Amministrazione responsabili della contabilità e del bilancio (evidenziando la presenza di unità organizzative dedicate al controllo di gestione), sia dalla presenza di procedure che

¹ Sforza, V. (2020). *La contabilità analitica negli atenei. Modelli e strumenti per la misurazione dei risultati*. Rirea.

definiscono l'organizzazione del controllo di gestione, la classificazione delle tipologie di costo tenute sotto controllo, la definizione delle modalità di controllo e di reportistica". Inoltre, allo stesso punto, il modello richiede l'analisi e la presentazione della sostenibilità degli equilibri economico-finanziari come emergono dall'analisi di bilancio.

Oltre alla necessità di dotarsi di un sistema di contabilità analitica e controllo di gestione, il quadro normativo esistente fornisce delle direttive su come tali sistemi vadano orientati. In particolare, l'ANVUR è intervenuta in materia di *performance* degli atenei con documenti di indirizzo, tra cui si segnalano:

- Le Linee guida per la gestione integrata, approvate nel luglio 2015²;
- La Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020, approvata il 20 dicembre 2017³;
- Le Linee guida per la gestione integrata dei cicli di *performance* e bilancio, approvate nel gennaio 2019⁴.

Quindi, nell'ottica di integrare il ciclo della *performance* e quello del bilancio, risulta rilevante conoscere, sia dalle norme che dalla teoria economico-aziendale, le determinanti di fondo del risultato economico di esercizio e di come esso sia stato ottenuto dalle diverse attività e nelle diverse strutture in cui si può suddividere la gestione dell'Ateneo⁵. A tal fine, e nel contesto del quadro normativo delineato sopra, si sono resi necessari lo sviluppo e l'utilizzo di un modello di Contabilità Analitica (COAN). Il modello ha l'obiettivo di guidare la raccolta ed elaborazione di dati necessari per monitorare l'utilizzo delle risorse da parte dei dipartimenti, anche allo scopo di verificare come i loro risultati concorrano alla copertura dei costi complessivi dell'Ateneo e delle macroaree. In questo modo, l'Ateneo può coniugare responsabilità amministrativa e visione strategica, migliorando la capacità di monitorare la capacità di allocare le proprie risorse. Tale modello viene presentato nella successiva sezione 2.2 del presente Manuale.

2.2 IL MODELLO DI CONTABILITÀ ANALITICA

L'Ateneo gestisce la propria COAN secondo il modello delineato in questa sezione, e si avvale per lo sviluppo operativo di un software di analisi dati, che estrae ed analizza i dati contenuti nel software gestionale, già utilizzato per la contabilità generale (COGE). Di fatto, il modello di COAN stabilisce i criteri per il funzionamento del software di analisi dati, mentre quest'ultimo provvede operativamente alla rilevazione dei dati, all'imputazione sulle strutture, al calcolo dei margini per

² ANVUR, *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*, Luglio, 2015.

³ ANVUR, *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*, Gennaio, 2019.

⁴ ANVUR, *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*, Gennaio, 2019.

⁵ Sforza, V. (2020). *La contabilità analitica negli atenei. Modelli e strumenti per la misurazione dei risultati*. Rirea.

ogni struttura.

Il modello di COAN rappresenta uno strumento centrale del sistema di controllo di gestione, finalizzato a supportare le decisioni strategiche e operative. Esso consente di monitorare in modo continuo l'utilizzo delle risorse economiche, collegando costi e ricavi alle diverse attività istituzionali e alle strutture organizzative. In tal modo, permette di valutare l'efficienza e l'efficacia dei processi, garantendo coerenza tra programmazione strategica, budget e risultati conseguiti. In tal senso, il modello rafforza la trasparenza, la responsabilità gestionale e la capacità dell'Ateneo di allocare risorse in modo equilibrato e orientato alla performance.

La descrizione dello sviluppo e del funzionamento del modello si articola in tre sezioni: i Centri di Costo (2.2.1), in cui si descrivono i CdC includendo la spiegazione della logica operativa ed economica alla base della loro suddivisione; la rilevazione di costi e proventi (2.2.2), in cui si descrivono le procedure di imputazione delle voci di costi e proventi ai CdC; le *dashboards* (2.2.3), in cui vengono mostrati e commentati alcuni degli output grafici e numerici del modello; il calcolo dei margini di contribuzione dei singoli dipartimenti al funzionamento della relativa macroarea e dell'Ateneo (2.2.4).

2.2.1 Gli oggetti della contabilità analitica – i centri di costo

Dal punto di vista operativo occorre innanzitutto individuare gli oggetti di analisi più idonei alla COAN. Di seguito, dopo aver richiamato il quadro generale che contiene e connette gli oggetti del controllo di gestione nel suo insieme (i.e., Centri di Responsabilità, Unità Previsionali di Base e Centri di Costo), vengono descritti i Centri di Costo (CdC) come principali oggetti della COAN.

Tra gli oggetti del controllo di gestione dell'Ateneo, se ne distinguono tre fondamentali:

- 1) Centri di responsabilità (CdR).** Sono unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati (art. 3, comma 2 del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità). Il budget previsionale viene articolato in Unità Previsionali di Base (UPB), ciascuna collegata a un CdR e quindi a una figura responsabile. La fase di monitoraggio del controllo di gestione verifica poi l'efficacia e la coerenza tra risorse assegnate e utilizzate.
- 2) Unità previsionali di base (UPB).** Sono le unità di base della programmazione finanziaria, su cui si fonda l'assegnazione delle risorse nel bilancio. Le UPB sono associate ai CdR, consentendo di pianificare e controllare le risorse in modo strutturato.
- 3) Centri di costo (CdC).** Sono le entità a cui vengono imputate le risorse (costi e proventi) in base alla loro destinazione, rappresentano quindi gli oggetti ed anche gli strumenti principali della COAN. Nello specifico, i CdC sono rappresentati dai centri dotati di autonomia gestionale e amministrativa e dalle strutture dirigenziali (art. 3, comma 5 del Regolamento di

Amministrazione, Finanza e Contabilità). Quindi i CdC possono coincidere con i CdR, ma spesso li suddividono con un maggior dettaglio analitico, per esempio distinguendo tra attività istituzionali (come didattica e ricerca) e servizi amministrativi. Il collegamento tra CdR e CdC viene realizzato in sede di budget triennale.

I Centri di Costo (CdC) rappresentano quindi sia l'oggetto dell'analisi sia gli strumenti che permettono di effettuare l'analisi dell'utilizzo delle risorse, disaggregando voci e valori nelle strutture che generano costi e proventi. Pertanto, i CdC rappresentano un risultato specifico della COAN destinata al controllo di gestione, consentendo di fare valutazioni economiche a consuntivo in rapporto agli obiettivi e alle risorse assegnate tramite i CdR. Nella Tabella 1 si presentano i CdC suddivisi per tipologie come nel modello in uso e, di seguito, le relative descrizioni.

Categoria	Codice	Denominazione
Funzionale	Ateneo	Ateneo
Finale	ALEF	ALEF - Dipartimento di Studi Letterari, Filosofici e di Storia dell'Arte
Finale	B	B - Dipartimento di Biologia
Finale	DEF	DEF - Dipartimento di Economia e Finanza
Finale	F	F - Dipartimento di Fisica
Finale	G	G - Dipartimento di Giurisprudenza
Finale	ICI	ICI - Dipartimento di Ingegneria Civile e Ingegneria Informatica
Finale	IE	IE - Dipartimento di Ingegneria Elettronica
Finale	II	II - Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa 'Mario Lucertini'
Finale	IIN	IIN - Dipartimento di Ingegneria Industriale
Finale	M	M - Dipartimento di Matematica
Finale	MD	MD - Dipartimento di Management e Diritto
Finale	SSFBC	SSFBC - Dipartimento di Storia, patrimonio culturale, formazione e società
Finale	STC	STC - Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
Ausiliario	CGFMC	CGFMC - Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia
Ausiliario	LF	Macroarea di Lettere e Filosofia
Ausiliario	ING	Macroarea di Ingegneria
Ausiliario	MFN	Macroarea di Scienze MM.FF.NN.
Ausiliario	ECO	Macroarea di Economia

Tabella 1 - Centri di costo suddivisi per tipologie

Nel modello, i dipartimenti rappresentano i CdC finali, ovvero le strutture orientate alla concreta attuazione della *core activity*. Come riportato nel par. 1, l'art. 2, comma 2, lett. a) della L. 240/2010, attribuisce ai dipartimenti le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate ed accessorie. Dal risultato economico dei dipartimenti possono ricavarsi le seguenti informazioni utili per il controllo di gestione: quali sono i dipartimenti che contribuiscono in misura maggiore alla copertura dei costi di ateneo (hanno margini più alti); come sono distribuiti i proventi sui

dipartimenti e quindi quali sono le attività che generano maggiori risorse; qual è la struttura di costo dei vari dipartimenti, e quindi, l'incidenza dei costi primari caratteristici e dei costi generali di funzionamento; quale è l'andamento nel tempo delle principali voci di costo dei dipartimenti.

Pertanto, i conti economici di dipartimento accolgono prevalentemente: i proventi della didattica rivenienti da contribuzioni degli studenti per l'iscrizione a corsi di laurea, master, corsi di perfezionamento, dottorati; i proventi originati da progetti/commesse di ricerca a finanziamento esterno; i proventi da contributi ricevuti da soggetti pubblici e privati; i costi imputati ai progetti di ricerca, soprattutto dovuti a trasferimenti a terzi ma anche ad acquisti per materiali di laboratori e libri; costi per sostegno economico a favore degli studenti (dottorandi e specializzandi); costi del personale dipendente, quale docenti, ricercatori a tempo determinato e indeterminato, personale tecnico-amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, al netto di somma di ferie in eccedenza e lunghe assenze (i.e., assenze superiori a 20 giorni non iscritte come ferie).

L'Ateneo rappresenta l'unico centro funzionale nel presente modello. In quanto centro funzionale, è deputato allo svolgimento di funzioni amministrative o di supporto alle attività svolte nel suo complesso e raggruppa una parte consistente dei costi di gestione, riferiti soprattutto, ma non solo, al personale tecnico-amministrativo e ai costi generali di funzionamento dell'Amministrazione centrale. In questo caso, le informazioni più rilevanti ricavabili dal conto economico attengono, quindi, all'incidenza dei costi riferibili all'infrastruttura preposta al supporto dell'intera organizzazione di Ateneo e alla gestione dei processi amministrativi.

Quindi, in virtù della natura di centro funzionale, il conto economico di Ateneo accoglie prevalentemente: costi del personale (al netto di somma di ferie in eccedenza e lunghe assenze, ovvero assenze superiori a 20 giorni non iscritte come ferie) delle divisioni dell'amministrazione centrale, dei centri autonomi, centri congressi, centri interdipartimentali, sedi di rappresentanza, e comitati; gli ammortamenti delle strutture che ospitano l'amministrazione centrale, ville e casali; le spese di funzionamento e manutenzione delle infrastrutture che ospitano l'amministrazione centrale, ville e casali, quali acqua, energia elettrica, gas, vigilanza, pulizie, manutenzione; gli accantonamenti per rischi e oneri; le svalutazioni; i proventi derivanti dall'attività di centri autonomi, centri congressi, e centri interdipartimentali; i proventi dalla trattenuta che l'Ateneo opera sui proventi derivanti da master e corsi di perfezionamento gestiti dai dipartimenti; il risultato della gestione finanziaria e straordinaria; le imposte.

Le macroaree operano come centri ausiliari, svolgendo una duplice funzione. Da un lato, supportano il funzionamento dei dipartimenti; dall'altro, fungono da centri di imputazione in cui vengono allocati, in via convenzionale, costi e proventi che non risultano puntualmente attribuibili ai singoli dipartimenti. I centri ausiliari sono istituiti principalmente per rilevare voci – soprattutto di costo – che non trovano adeguata rappresentazione nei conti economici dipartimentali. Tali voci

includono i costi necessari al funzionamento dei dipartimenti afferenti alla medesima macroarea. Al contempo, essi consentono di preservare informazioni economicamente rilevanti che, pur non essendo direttamente imputabili ai dipartimenti per ragioni procedurali, non possono essere trascurate.

Gli schemi di conto economico delle macroaree adottati nel presente modello includono prevalentemente, tra i costi, gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e, tra i proventi, le corrispondenti sterilizzazioni relative ai contributi in conto capitale. Essi comprendono inoltre le spese di funzionamento e manutenzione delle infrastrutture (quali acqua, energia elettrica, gas, vigilanza, pulizie e manutenzione) e il costo del personale bibliotecario (al netto della somma di ferie in eccedenza e lunghe assenze, ovvero assenze superiori a 20 giorni non iscritte come ferie). In qualità di centri di imputazione convenzionali, le macroaree possono accogliere infine costi e proventi attribuiti in funzione delle specifiche difficoltà procedurali di imputazione. Alla luce di tali caratteristiche, il risultato economico della macroarea assume una valenza meramente relativa e va interpretato in rapporto ai risultati economici dei singoli dipartimenti.

Tra i centri ausiliari, compare il Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia. Tale centro è rappresentativo di tutti i dipartimenti afferenti alla macroarea: Dipartimento di Medicina dei Sistemi, Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione, Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale, Dipartimento di Medicina Sperimentale, Dipartimento di Scienze Chirurgiche. Quindi, tutti i costi e proventi relativi a uno dei dipartimenti citati, così come a medicina intesa come macroarea, vengono imputati al Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

2.2.2 La rilevazione di costi e proventi

L'iter attraverso cui il software di analisi dati procede alla rilevazione e all'imputazione dei costi e dei proventi ai conti economici dei CdC è articolato in maniera differente a seconda dei costi o proventi in oggetto. Quando il dato in COGE è sufficientemente dettagliato, il software di analisi dati, opportunamente programmato con regole predefinite e integrazioni con il gestionale, riesce ad imputare automaticamente costi e proventi sui CdC. Altre volte non è possibile attribuirli direttamente, quindi si rendono necessari dei *driver* per imputare in modo razionale costi e proventi tra i CdC della COAN. Di seguito vengono descritte le procedure di imputazione per singole voci.

- **Proventi per la didattica.** I proventi da tasse da corsi di laurea sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC. I proventi da tasse da master e corsi di perfezionamento sono estratti dal sistema di COGE e imputati per l'80% ai CdC e per il 20% all'Ateneo, in quanto l'Ateneo opera la trattenuta. I proventi da tasse e contributi di iscrizione alle scuole di specializzazione sono estratti dal sistema di COGE e imputati

automaticamente al Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

- **Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali.** I proventi da contributi da Fondo di Finanziamento Ordinario includono i proventi da fondo attribuito annualmente dal MUR e destinato alla copertura delle spese istituzionali e di funzionamento degli atenei. Questi proventi seguono una procedura di imputazione manuale che distingue, e poi somma, le componenti che determinano l'importo totale del contributo (i.e., quota base, quota premiale, quota perequativa, altre assegnazioni) così come assegnato dal MUR⁶. Si distingue la quota base del FFO tra la parte attribuita secondo il modello del costo standard e quella attribuita per quota storica. Per imputare ai dipartimenti la quota base FFO costo standard, sono stati replicati i medesimi criteri del medesimo modello che il MUR utilizza per assegnare il contributo agli atenei. Per imputare ai dipartimenti la quota base FFO storica, è stata utilizzata come *driver* la quota del costo del personale del dipartimento sul totale del costo del personale attribuito ai dipartimenti. Per imputare ai dipartimenti la quota premiale del FFO, sono considerati i medesimi criteri che il MUR utilizza per assegnare il contributo agli atenei: risultati VQR, politiche di reclutamento e programmazione triennale (PRO3). Per imputare ai dipartimenti la quota perequativa del FFO, viene utilizzata come *driver* la quota del costo del personale del dipartimento sul totale del costo del personale attribuito ai dipartimenti. Per imputare ai dipartimenti la quota del FFO assegnata secondo altre componenti, viene utilizzata come *driver* la quota del costo del personale del dipartimento sul totale del costo del personale attribuito ai dipartimenti. L'utilizzo del costo del personale come *driver* di imputazione per la quota storica, per la quota perequativa e per le altre componenti del FFO, si fonda sulla considerazione che tale grandezza rappresenta la componente strutturalmente più rilevante e meno comprimibile dei costi dipartimentali. Il costo del personale riflette infatti la dimensione organizzativa, il grado di istituzionalizzazione delle attività e il livello minimo di risorse necessarie a garantire la continuità delle funzioni fondamentali di didattica e ricerca. I proventi da finanziamenti per contratti di formazione specialistica ai medici includono i finanziamenti ricevuti dal MEF per far fronte agli oneri derivanti dai contratti per medici specializzandi. A tal proposito,

⁶ Per una spiegazione dettagliata ed esaustiva delle quote che compongono il FFO assegnato agli atenei, così come dei criteri utilizzati per l'assegnazione, si rinvia alla lettura dei relativi decreti ministeriali, e dei decreti relativi alla definizione del costo standard e della programmazione triennale (DM n. 1166/2024 e DM. 773/2024).

seppure in COGE l'importo della voce di costo non coincidesse con quello della voce del corrispondente provento, questo importo, in virtù delle funzioni e finalità del presente modello di COAN, verrebbe fatto coincidere con quello dei relativi costi imputati al Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

- **Contributi Regioni e Province autonome.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contributi altre Amministrazioni locali.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contributi dell'Unione Europea e altri Organismi Internazionali.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contributi da Università.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contributi da altri (pubblici).** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC. Tra questi, rientrano le indennità del personale ospedaliero in servizio presso i dipartimenti, che vanno di fatto a sterilizzare una parte del relativo costo del personale.
- **Contributi da altri (privati).** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Altri proventi e ricavi diversi.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Altri proventi.** Questi proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Borse di studio per la frequenza ai corsi di Dottorato di ricerca.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Contratti per medici specializzandi.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati al Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia.
- **Altri costi.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Trasferimenti a partner di progetti coordinati.** Questa voce include i trasferimenti agli altri partner di progetto, di cui l'Ateneo è capofila e quindi acquisisce i contributi da terzi, le quote di loro spettanza. Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Acquisto materiale di consumo per laboratori.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico.** Questi costi sono estratti dal

sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.

- **Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali.**
 - I costi da manutenzione di immobili e manutenzione ordinaria di impianti e infrastrutture, imputati con il *driver* dei mq, rimangono al livello delle macroaree e del Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia. Detti costi relativi al rettorato sono imputati secondo il *driver* dei mq, quindi all'Ateneo per il 92,62% e al Dipartimento di Giurisprudenza per il 7,38%.
 - I costi da spese di pulizie locali, imputati con il *driver* dei mq, rimangono al livello delle macroaree e del Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia. Detti costi relativi al rettorato sono imputati secondo il *driver* dei mq, quindi all'Ateneo per il 92,62% e al Dipartimento di Giurisprudenza per il 7,38%.
 - I costi per vigilanza, imputati con il *driver* dei mq, rimangono al livello delle macroaree e del Centro di Gestione della Facoltà di Medicina e Chirurgia. Detti costi relativi al rettorato sono imputati secondo il *driver* dei mq, quindi all'Ateneo per il 92,62% e al Dipartimento di Giurisprudenza per il 7,38%.
 - I costi da utenze, imputati con il *driver* dei mq, rimangono al livello delle macroaree e del Centro di Gestione Facoltà di Medicina e Chirurgia. Detti costi relativi al rettorato sono imputati secondo il *driver* dei mq, quindi all'Ateneo per il 92,62% e al Dipartimento di Giurisprudenza per il 7,38%.
- **Acquisto altri materiali.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Costi del personale.** Il personale include: docenti, ricercatori, collaboratori, scientifici, docenti a contratto, esperti linguistici, dirigente e tecnico-amministrativo, altro personale. L'imputazione di questi costi è effettuata per CdC di afferenza del personale (i.e., dipartimenti, Centri di Gestione Autonoma, Direzioni e Uffici del Rettore). Tuttavia, nell'imputazione del costo del personale docente ai dipartimenti, viene valorizzata anche la didattica di servizio, ovvero insegnamenti, o parte di essi, che il personale docente di un dipartimento impartisce presso i corsi di laurea afferenti ad altri dipartimenti. A tale scopo, viene rettificata la relativa quota di costo dal dipartimento che effettua la didattica di servizio ed imputata a quello che la ospita. L'imputazione dei costi del personale viene fatta al netto di: somma di ferie in eccedenza e lunghe assenze (i.e., assenze superiori a 20 giorni non iscritte come ferie). Rimane sulle macroaree il costo del personale bibliotecario e di una parte del personale amministrativo.
- **Ammortamenti immobilizzazioni immateriali.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.

- **Ammortamenti immobilizzazioni materiali.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC. Gli ammortamenti dei fabbricati residenziali per finalità istituzionali vengono riportati al netto delle corrispondenti sterilizzazioni per i contributi ricevuti in conto capitale. L'imputazione di questi ultimi rimane al livello delle macroaree. L'ammortamento relativo al rettorato viene imputato secondo il *driver* dei mq, quindi a Macro Area Ateneo per il 92,62% e a Giurisprudenza per il 7,38%.
- **Svalutazioni immobilizzazioni.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati all'Ateneo.
- **Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati all'Ateneo.
- **Accantonamenti per rischi e oneri.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Oneri diversi di gestione.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Interessi ed altri oneri finanziari.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati all'Ateneo.
- **Utili e perdite su cambi.** Questi costi e proventi sono estratti dal sistema di COGE e imputati all'Ateneo.
- **Oneri.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati automaticamente ai CdC.
- **Imposte di esercizio.** Questi costi sono estratti dal sistema di COGE e imputati all'Ateneo.

2.2.3 Le dashboards

Il modello di COAN, che delinea i CdC (come nella sezione 2.2.1) e la procedura di imputazione di costi e proventi (come descritta nella sezione 2.2.2), rileva e rielabora i dati estratti dalla COGE tramite il software di analisi dati. Quest'ultimo, dopo aver analizzato i dati presenti nel sistema di COGE, mostra gli output attraverso delle *dashboards*. Il primo output che si intende prendere in considerazione, come più volte ripetuto nel corso del presente manuale, è quello dei conti economici per singolo CdC. Tuttavia, al fine di conoscere le determinanti di fondo del risultato economico di esercizio e di come esso sia stato ottenuto nel tempo dalle diverse attività e nei diversi CdC in cui si può suddividere la gestione dell'Ateneo, le *dashboards* offrono anche altre grafiche interattive che raccolgono e visualizzano i dati della COAN in modo sintetico ed intuitivo. Di seguito, a titolo esemplificativo, ne vengono riportate alcune.

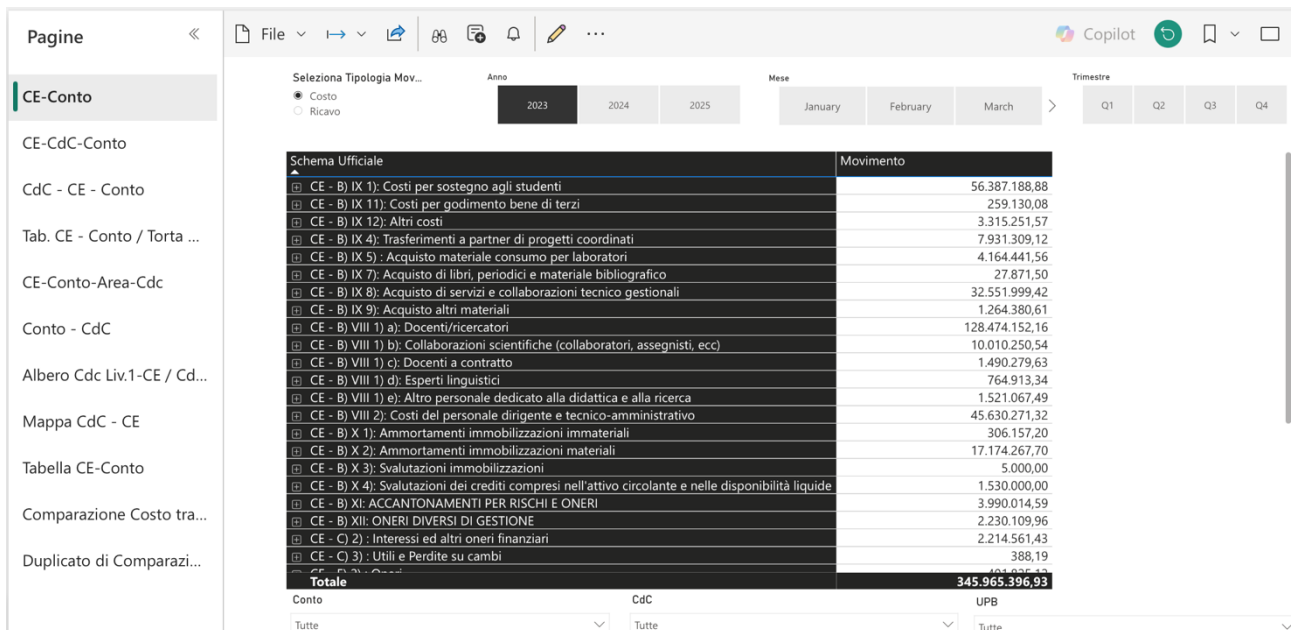


Figura 1 - Dashboard Conto Economico (fonte: elaborazione propria)

La dashboard in Figura 1 riporta i costi del conto economico dell'Ateneo secondo lo schema previsto dalla normativa per la predisposizione del bilancio. Tuttavia, è visibile come a questo schema di partenza possano essere applicati dei filtri dinamici per mostrare all'utente: tipologia di movimento (i.e., costo o provento), anno, mese di riferimento, trimestre di riferimento, CdC che ha conseguito costi e proventi, UPB sulla quale costi e proventi sono riportati.

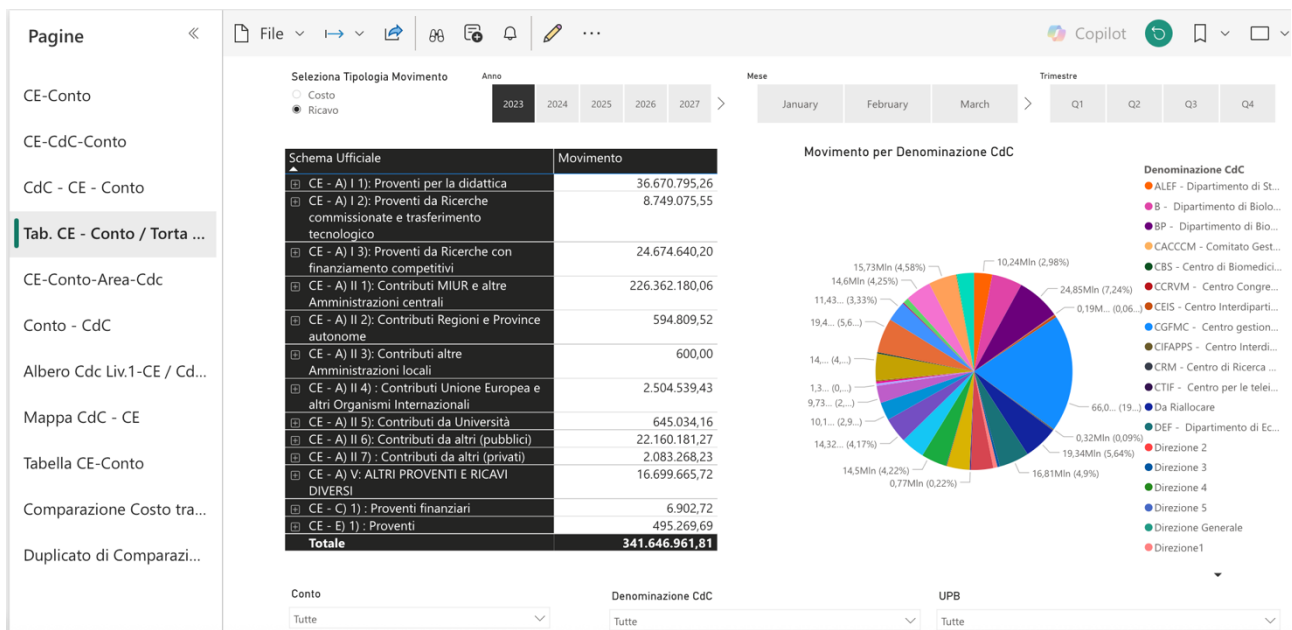


Figura 2 - Dashboard distribuzione proventi a torta (fonte: elaborazione propria)

La dashboard in Figura 2, partendo dal medesimo schema ufficiale di conto economico dell'Ateneo, e offrendo i medesimi filtri dinamici, rappresenta la distribuzione di proventi per CdC attraverso un grafico a torta.

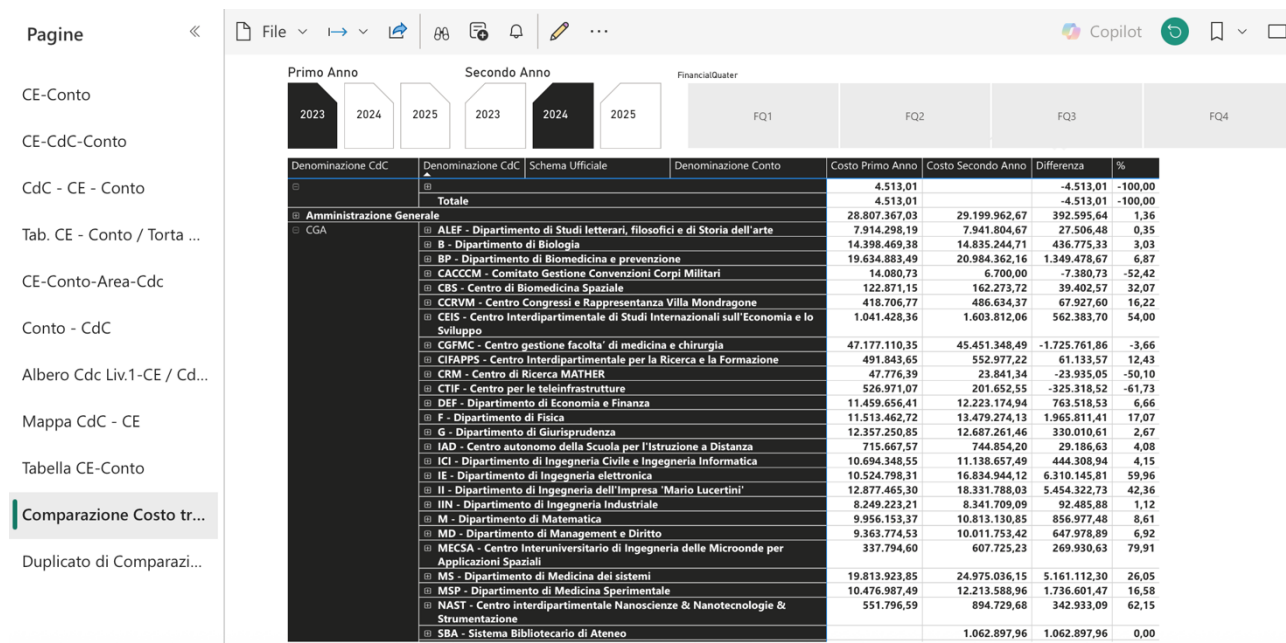


Figura 3 - Dashboard comparazione annuale costi per Centri di Costo (fonte: elaborazione propria)

La dashboard in Figura 3, partendo dal medesimo schema ufficiale di conto economico dell'Ateneo, indica le variazioni dei costi per CdC tra gli anni presi in esame dalla COAN.

2.2.4 Il risultato di dipartimento ed i margini di contribuzione

Dopo l'imputazione di costi e proventi, tutti i conti economici di CdC generano un risultato in termini di differenza tra componenti positivi e negativi. Se considerato sui dipartimenti, questo risultato è rappresentativo della quasi totalità dei costi e proventi caratteristici, ovvero derivanti dalle attività di didattica, ricerca e terza missione⁷. Tuttavia, l'Ateneo e le macroaree svolgono fisiologicamente una funzione di supporto al funzionamento dei dipartimenti, quindi una quota consistente di costi che devono essere sostenuti per il funzionamento dei dipartimenti ricade sui CdC di macroaree e Ateneo (si pensi al costo del personale amministrativo che lavora in amministrazione centrale o alla manutenzione degli immobili delle macroaree).

Date queste premesse, e facendo riferimento a prassi esistenti nei sistemi di COAN e di controllo di gestione, la soluzione che si ritiene fisiologica è quella di procedere alla stima del margine per ogni dipartimento⁸, ossia un margine che, se raggiunto dai dipartimenti, porterebbe l'Ateneo nel suo

⁷ Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

⁸ Mechelli, A. (2000). Processo di aziendalizzazione e analisi dei costi nelle aziende ospedaliere. Un'interpretazione economico-aziendale della riforma del sistema ospedaliero. CEDAM

complesso a raggiungere un equilibrio economico. Questo approccio – che verrà esplicitato di seguito – sembra anche coerente con la natura dell’Università, soggetto pubblico chiamata a perseguire finalità nel campo dell’istruzione e della ricerca, dovendo sostanzialmente raggiungere un equilibrio tra costi e proventi impiegando razionalmente le proprie risorse. In questo modo si ha un conto economico del dipartimento che permette di monitorare il rapporto tra le risorse che impiega e i proventi che genera, verificando se il margine che realizza contribuisce a coprire i costi sostenuti dall’Ateneo e dalle macroaree. Un margine positivo indica che il dipartimento contribuisce alla copertura dei costi di funzionamento. Al contrario, un risultato negativo significa che il dipartimento non partecipa a tale copertura; evidentemente, la presenza di una situazione di questo tipo andrebbe monitorata nel corso del tempo e posta all’attenzione degli organi di governo dell’Ateneo, in special modo se di dimensioni significative e se perdurante nel tempo e non dovuta ad una situazione occasionale di un singolo anno.

La logica, quindi, è quella di determinare due rapporti che calcolino per i dipartimenti un margine, misurabile, con il quale contribuiscono alla copertura dei costi (al netto dei proventi) di macroarea e Ateneo. I due rapporti prendono il nome di “margine di contribuzione gestionale”, con il quale ogni singolo dipartimento contribuisce alla copertura dei costi imputati/utilizzati dalla macroarea, e “margine di contribuzione istituzionale”, con il quale ogni singolo dipartimento contribuisce alla copertura dei costi dell’Ateneo, al netto dei proventi che sono stati imputati alle macroaree e all’Ateneo. I due margini seguono le relazioni metodologiche proposte di seguito:

Margine di contribuzione gestionale =

$$MC_g = \frac{\text{Proventi} - \text{Costi della Macroarea}}{\text{Proventi Dipartimenti Macroarea}}$$

Margine di contribuzione istituzionale =

$$MC_i = \frac{\text{Proventi} - \text{Costi dell'Ateneo}}{\text{Proventi Dipartimenti Ateneo}}$$

È utile mettere in evidenza che il margine di contribuzione gestionale sarà il medesimo per tutti i dipartimenti afferenti alla stessa macroarea, ma diverso da una macroarea all’altra. Invece, il margine di contribuzione istituzionale sarà il medesimo per tutti i dipartimenti.

Nel caso in cui ogni dipartimento raggiungesse un margine pari alla somma dei margini di contribuzione gestionale ed istituzionale, allora verrebbe colmato il risultato per definizione negativo di macroarea e Ateneo.

Questo punto di equilibrio viene esemplificato con la seguente relazione metodologica:

$$\frac{\text{Proventi dipartimento} - \text{Costi dipartimento}}{\text{Proventi dipartimento}} = MC_g + MC_i$$

La realizzazione di un sistema quale quello appena delineato – che si avvale come base di raccolta ed elaborazione dati del software di analisi dati – permette quindi di verificare innanzitutto se ciascun dipartimento consegue o meno un margine positivo, contribuendo nel primo caso – margine positivo – alla copertura dei costi necessari per il funzionamento della macroarea e dell'Ateneo di cui è parte, e all'assorbimento di ulteriori risorse in caso di un margine negativo. In quest'ultima situazione – margine negativo – occorre esaminare e valutare il risultato considerando i fini ultimi dell'attività di un Ateneo, che non possono evidentemente considerarsi automaticamente pregiudicati dal solo segno negativo del suddetto margine. Dovrà, quindi, essere effettuato un monitoraggio che, oltre a considerare la dimensione di tale squilibrio, dovrà verificare se si tratta di un episodio occasionale o di una situazione reiterata, e se lo stesso compromette il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, e quindi da porre all'attenzione degli organi di governo dell'Ateneo, oppure se è funzionale allo stesso. Inoltre, il modello appena delineato consente anche di verificare, nell'ipotesi di margine positivo, la misura dello stesso in relazione a quella che dovrebbe essere raggiunta da ciascun dipartimento per ottenere la copertura dei costi per il funzionamento delle macroaree e dell'Ateneo nel suo complesso.

3 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI ATENEO E IL BUDGETING

Il processo Pianificazione dell'Ateneo si articola in fasi temporali ben definite, che garantiscono l'integrazione tra programmazione strategica, pianificazione operativa e allocazione delle risorse. Il calendario è strutturato in modo da assicurare la preventiva definizione degli obiettivi strategici e del Piano della Performance rispetto alla formulazione del budget, secondo la logica "obiettivi → risorse".

Fase 1: Definizione delle Linee di Indirizzo Strategico (entro il 31 luglio)

Entro il 31 luglio di ciascun anno, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di competenza, approva il Piano strategico di Ateneo.

Questo piano linee costituisce il quadro di riferimento fondamentale per:

- L'individuazione delle priorità strategiche dell'Ateneo per il triennio
- La definizione delle assegnazioni ai Centri di gestione
- L'orientamento degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- La verifica della compatibilità con i piani triennali per la programmazione ed il reclutamento del personale

Attori coinvolti:

- Rettore: propone le linee di indirizzo strategico
- Senato Accademico: esprime parere per gli aspetti di competenza
- Consiglio di Amministrazione: approva le linee di indirizzo strategico

La pianificazione strategica si fonda sul ciclo PDCA che si articola in 4 passi interattivi:

- PLAN: si pianifica l'intervento o l'azione di miglioramento da compiere
- DO: si mette a punto quanto pianificato
- CHECK: si verifica quanto implementato e si valuta la bontà dell'intervento correttivo con l'eventuale affinamento dell'intervento stesso se necessario
- ACT: si mette in produzione l'intervento correttivo, si individuano eventuali successive azioni di miglioramento e ci si predispone all'avvio di un ciclo successivo.

Nel piano strategico sono individuati gli obiettivi strategici per il triennio, le azioni strategiche e il budget destinato al loro conseguimento.

Fase 2: Definizione del Calendario delle Attività e del Piano della Performance (agosto-ottobre)

Entro 10 giorni dall'emanazione delle linee di indirizzo strategico, il Direttore Generale definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio nonché del Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale.

Nel corso di questa fase, in stretta coerenza con le linee di indirizzo strategico approvate, viene elaborato il Piano della Performance (componente del PIAO), che definisce:

- Gli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio
- Gli obiettivi operativi delle singole strutture
- Gli indicatori di risultato e i target da raggiungere
- Le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi
- I responsabili politici e gestionali per ciascun obiettivo

Contestualmente, viene elaborato il Piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti.

È fondamentale che entro il 30 ottobre dell'anno precedente a quello di riferimento siano predisposti

- Il Piano della Performance (componente del PIAO)
- Il Piano triennale di reclutamento del personale

Questa tempistica è essenziale per permettere la successiva definizione del budget entro la scadenza normativa del 31 dicembre, in quanto solo con obiettivi strategici e fabbisogni di

personale già definiti è possibile procedere a un'allocazione delle risorse coerente e sostenibile.

Fase 3: Predisposizione del Budget di Previsione Triennale per Aree Strategiche (novembre-dicembre)

A seguito dell'approvazione del Piano della Performance e del Piano di reclutamento, viene avviata la fase di predisposizione del budget di previsione triennale, con particolare riferimento all'allocazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici.

Meccanismo operativo:

Ciascuna struttura dell'Ateneo (Direzioni dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri autonomi, strutture di coordinamento didattico) compila delle "schede di budget" che rappresentano l'elemento minimo del bilancio di previsione.

Ogni scheda di budget è associata a:

- Un obiettivo strategico o operativo specifico negli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o Organizzazione e servizi
- Le risorse economiche necessarie per il conseguimento dell'obiettivo
- Gli indicatori di output e di impatto previsti
- I responsabili dell'obiettivo (politico e gestionale)

Fase 4: Le tempistiche di realizzazione: Consolidamento e Approvazione (entro il 31 dicembre)

Al termine del processo vengono sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione sia il Bilancio unico di previsione (entro il 31 dicembre) sia il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (entro il 31 gennaio), che include il Piano della Performance con il collegamento esplicito tra obiettivi e risorse.

3.1 MODALITÀ DI REDAZIONE DEL PIAO

Il PIAO, previsto dall'articolo 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni nella Legge 6 agosto 2021, n. 113 rappresenta il documento unico di programmazione e governance che assorbe diversi piani precedentemente previsti. Esso ha l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare i servizi erogati e procedere alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Il presente Manuale richiama e si fonda su una serie di riferimenti normativi tra cui:

- Il Testo coordinato del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, che sancisce l'obbligo di adozione del PIAO per le pubbliche amministrazioni sopra una certa dimensione, con durata triennale e aggiornamento annuale.
- La Legge 6 agosto 2021, n. 113, che converte il suddetto decreto-legge e stabilisce le modifiche normative necessarie per l'adozione e l'attuazione del PIAO.

- Il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, entrato in vigore il 15 luglio 2022, con il quale vengono identificati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO e vengono abrogati molti degli adempimenti pianificatori precedenti.
- Il D.P.C.M. 30 giugno 2022, n. 132, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 7 settembre 2022, che definisce il contenuto minimo obbligatorio del PIAO (struttura delle sezioni, modalità semplificate per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, schema-tipo con guida alla compilazione, ecc.).
- Indicazioni ANAC per la sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, con linee guida aggiornate e orientamenti utili per garantire che la parte anticorruzione del PIAO sia coerente, efficace e aderente alle migliori pratiche.
- Il Decreto Ministeriale 31 gennaio 2025, registrato presso la Corte dei Conti, attua il PIAO per il triennio 2025-2027 per le amministrazioni pubbliche; tale decreto definisce anche la direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione per il 2025.

3.1.1 Struttura del PIAO: conformità al formato della Funzione Pubblica

Il documento si articola nelle seguenti sezioni principali, in piena conformità con lo schema tipo previsto dalla Funzione Pubblica:

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

- Dati identificativi dell'Ateneo
- Organi di governance e struttura organizzativa
- Inquadramento strategico e contesto di riferimento

Sezione 2: Valore Pubblico

- Valore pubblico, performance e anticorruzione: definisce gli obiettivi strategici e operativi della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati organizzativi
- Rischi corruttivi e trasparenza: include l'analisi del contesto, la valutazione del rischio, le misure di prevenzione della corruzione e il programma triennale per la trasparenza
- Obiettivi e risultati attesi: descrive i risultati in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria

Sezione 3: Organizzazione e Capitale Umano

- Struttura organizzativa dell'Ateneo
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale
- Piano formativo del personale

- Diversità e inclusione

Sezione 4: Monitoraggio

- Modalità e tempistiche di monitoraggio degli obiettivi
- Sistema di reporting e indicatori di controllo

3.1.2 Modello teorico di definizione degli obiettivi strategici

Quadro teorico di riferimento: la Piramide del Valore Pubblico

Il modello teorico adottato dall'Ateneo per la definizione degli obiettivi strategici si basa sulla "Piramide del Valore Pubblico", coerente con il modello di Public Value Governance e allineato con le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance negli atenei.

La creazione di Valore Pubblico costituisce la Vision dell'Ateneo e si fonda su una logica piramidale di accumulazione progressiva di valore attraverso la manovra combinata degli indicatori contenuti nei vari livelli della performance:

- Livello 1 - Valore Pubblico (Outcome)

Rappresenta l'apice della piramide e corrisponde al miglioramento del livello di benessere economico, sociale e ambientale degli stakeholder dell'Ateneo, contribuendo al mantenimento e al miglioramento del benessere nazionale e territoriale e allo sviluppo sostenibile nell'ottica dell'Agenda 2030.

- Livello 2 - Valore Istituzionale (Impatto)

Corrisponde alle performance istituzionali o agli impatti generati dalle missioni core dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione). Si tratta di risultati che vanno oltre la mera efficienza operativa e misurano l'effettivo contributo dell'università allo sviluppo della conoscenza, alla formazione delle competenze e al trasferimento tecnologico.

- Livello 3 - Valore Aziendale (Performance Organizzativa)

Include le performance organizzative misurate in termini di:

- Efficacia sociale: erogazione di servizi quanti-qualitativamente adeguati a soddisfare gli utenti
- Efficienza economica: condotta economica ed efficiente dell'ente
- Stato delle risorse: fotografia quanti-qualitativa delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'ente

- Livello 4 - Valore Individuale (Performance Individuale)

Corrisponde alle performance individuali che contribuiscono al miglioramento delle performance organizzative:

- Performance dei dirigenti in termini di risultati e comportamenti direzionali
- Performance dei dipendenti in termini di risultati e comportamenti esecutivi

L'Ateneo adotta questo modello quale cornice concettuale, la cui applicazione concreta avviene tramite gli strumenti previsti dalla vigente normativa universitaria.

Principi metodologici per la definizione degli obiettivi strategici

Sulla base delle Linee Guida ANVUR e delle prescrizioni normative nazionali, gli obiettivi strategici dell'Ateneo rispettano i seguenti principi metodologici:

- Ancoraggio alle missioni istituzionali
 - Gli obiettivi devono essere strettamente collegati alle missioni core dell'università (didattica, ricerca, terza missione) come definite dallo Statuto e dai documenti di programmazione strategica.
- Coerenza con la programmazione triennale ministeriale
 - Gli obiettivi devono essere allineati con gli indicatori e gli obiettivi definiti dal MUR nel decreto contenente le linee generali d'indirizzo della programmazione delle università (PRO3), garantendo la coerenza con le politiche nazionali per il sistema universitario.
- Integrazione con il ciclo di bilancio
 - Gli obiettivi devono essere correlati alle risorse finanziarie disponibili, garantendo una logica di performance budgeting che renda esplicito il collegamento tra finalità strategiche e allocazione delle risorse.
- Misurabilità
 - Ogni obiettivo deve essere accompagnato da indicatori, baseline e target chiaramente definiti, permettendo una verifica oggettiva del grado di raggiungimento.
- Differenziazione
 - Gli obiettivi devono essere selettivi e focalizzati sulle priorità strategiche, evitando un'eccessiva frammentazione che renderebbe difficile il monitoraggio e la valutazione.
- Partecipazione degli stakeholder
 - Il processo di definizione deve coinvolgere gli stakeholder interni (docenti, ricercatori, personale TA, studenti) attraverso meccanismi top-down e bottom-up che garantiscano la condivisione delle priorità.

Processo di definizione degli obiettivi strategici

Il processo di definizione degli obiettivi dell'Ateneo segue un approccio integrato che combina analisi strategica, confronto con gli stakeholder e verifica di fattibilità economico-finanziaria:

Fase 1: Analisi di contesto

- Analisi SWOT per identificare punti di forza, debolezza, opportunità e minacce
- Esame del contesto normativo e delle indicazioni ministeriali
- Studio dei trend demografici, economici e sociali rilevanti
- Analisi del posizionamento competitivo nei ranking nazionali e internazionali

Fase 2: Definizione della visione e delle missioni

- Elaborazione/revisione della visione strategica dell'Ateneo
- Identificazione delle missioni di creazione di Valore Pubblico
- Definizione dei valori guida e dei principi ispiratori

Fase 3: Individuazione delle aree strategiche

- Definizione delle macroaree di intervento (es. Ricerca, Didattica, Terza Missione, Servizi, Organizzazione)
- Attribuzione di pesi relativi alle diverse aree in funzione delle priorità strategiche

Fase 4: Formulazione degli obiettivi strategici

- Declinazione delle missioni in obiettivi strategici specifici per ciascuna area
- Identificazione delle azioni necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo
- Definizione dei responsabili politici e gestionali per ogni obiettivo

Fase 5: Definizione degli indicatori e dei target

- Selezione degli indicatori di misurazione (efficienza, efficacia, impatto, stato delle risorse); gli indicatori sono suddivisi in indicatori amministrativi, derivanti dalle scelte strategiche dell'ateneo, indicatori istituzionali fissati nell'ambito delle Linee guida per la programmazione triennale del sistema universitario e indicatori di qualità funzionali derivanti dal sistema AVA
- Calcolo della baseline sulla base dei dati storici
- Definizione dei target triennali utilizzando metodologie statistiche rigorose

Fase 6: Collegamento con il budget

- Stima delle risorse finanziarie necessarie per ciascun obiettivo
- Verifica della sostenibilità economico-finanziaria complessiva
- Negoziazione tra governance e strutture operative

Fase 7: Approvazione e comunicazione

- Approvazione del Piano Strategico/PIAO da parte degli Organi di Governo

- Comunicazione degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione
- Pubblicazione e diffusione verso gli stakeholder esterni

3.1.3 Individuazione degli Indicatori per la Misurazione della Performance

Quadro metodologico per la selezione degli indicatori

Gli indicatori di performance rappresentano lo strumento principale per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo. La loro definizione risponde a criteri di:

- Rilevanza: l'indicatore deve misurare aspetti significativi dell'obiettivo
- Misurabilità: i dati devono essere quantificabili e verificabili
- Tempestività: i dati devono essere disponibili con frequenza adeguata al monitoraggio
- Affidabilità: la fonte dei dati deve essere certa e verificabile
- Comprensibilità: l'indicatore deve essere facilmente interpretabile

Tipologie di indicatori

Gli indicatori utilizzati per misurare la performance si articolano in quattro categorie principali:

- *Indicatori di Stato delle Risorse*: Quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione:
 - Umane: quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione, per fascia di età e categoria;
 - Economico-finanziarie: risorse stanziare, risorse per tipologia di finanziamento;
 - Tangibili: valore del patrimonio disponibile, indice di indebitamento, indice di liquidità;
 - Intangibili: benessere organizzativo, salute di genere, salute relazionale, etica e digitale.
- *Indicatori di Efficienza*: Esprimono la capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle attività. *Si distinguono in:*
 - Efficienza economica: 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)
 - Efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio
- *Indicatori di Efficacia*: Esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti. *Si distinguono in:*
 - Efficacia quantitativa:
 - Quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti);

- **Quantità fruita:** esprime la quantità dei destinatari diretti degli output. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
 - **Efficacia qualitativa:**
 - **Qualità erogata:** esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (es. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione;
 - **Qualità percepita:** esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione).
- **Indicatori di Impatto:** Esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico.
 - **Impatto sociale:** effetti sulle varie componenti della società e sulle condizioni sociali
 - **Impatto economico:** effetti sul tessuto economico del territorio

La Scheda Anagrafica Indicatore (SAI)

Per garantire una gestione sistematica degli indicatori, l'Ateneo ha sviluppato la Scheda Anagrafica Indicatore (SAI), che specifica tutte le informazioni relative a ciascun indicatore utilizzato per misurare la performance.

Struttura della SAI

La SAI include i seguenti elementi:

Identificazione:

- Codice Indicatore (strutturato: Area. Obiettivo. Sotto-obiettivo. Indicatore)
- Nome Indicatore
- Tipologia di indicatore (Stato risorse, Efficienza, Efficacia, Impatto)

Contestualizzazione:

- Motivazioni dell'indicatore (perché è stato scelto)
- Riferimento codice obiettivo operativo
- Descrizione dettagliata dell'indicatore con riferimenti normativi

Misurazione:

- Data di rilevazione intermedia e finale
- Frequenza rilevazione (annuale, semestrale, trimestrale)
- Scadenza monitoraggio
- Formula di calcolo dell'indicatore

- Fonte del dato (database interno/esterno)
- Target e Baseline:
- Baseline (descritta nell'allegato 1 al presente manuale)
- Anno di riferimento della baseline
- Percentuale di miglioramento attesa (%M)
- Target (obiettivo)

Responsabilità:

- Responsabile della performance dell'indicatore (Delegato/Prorettore)
- Direzioni o strutture coinvolte direttamente
- Altre strutture che collaborano parzialmente
- Unità responsabile del calcolo dell'indicatore
- Unità responsabile del monitoraggio dell'indicatore e del target

Implementazione:

- Azioni necessarie per ottenere l'obiettivo
- Condivisione con strutture dipartimentali (Sì/No)
- Osservazioni per il miglioramento

Metodologia di definizione dei target

La definizione dei target per gli indicatori di risultato segue un algoritmo rigoroso che tiene conto del contesto e dello spirito di lento, costante e progressivo miglioramento dell'Ateneo. L'algoritmo di calcolo e le modalità di correzione in caso di anomalie sono descritte nell'allegato 1 al presente manuale.

Aggiornamento triennale degli indicatori e integrazione con i sistemi AVA e PRO3

L'aggiornamento degli indicatori di performance rappresenta un elemento essenziale del ciclo di programmazione dell'Ateneo e garantisce coerenza tra le politiche strategiche, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), le linee generali d'indirizzo della programmazione delle università e i sistemi di valutazione interni ed esterni. La revisione del set di indicatori avviene con cadenza triennale.

L'Aggiornamento Triennale si articola in tre passaggi fondamentali:

- Revisione metodologica del set di indicatori: analisi della loro pertinenza rispetto alle aree strategiche, verifica della disponibilità dei dati, aggiornamento delle definizioni e dei criteri di misurazione, coerenza con la programmazione strategica e con il Piano della Performance.
- Allineamento con l'Assicurazione della Qualità tramite il sistema AVA dell'ANVUR, così da

garantire coerenza tra gli obiettivi di performance amministrativa e gli obiettivi di qualità relativi a didattica, ricerca e terza missione sanciti per l'accreditamento periodico dei corsi di studio (attualmente allegato E del DM 1154/2021).

- Integrazione con le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università, assicurando che gli indicatori utilizzati nel monitoraggio dei processi gestionali e amministrativi corrispondano – o siano allineabili – a quelli inseriti dall'Ateneo nel documento presentato nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario.

Sistema informativo di supporto

Per una gestione efficace degli indicatori, l'Ateneo utilizza i dati provenienti dai software gestionali in uso all'Ateneo e dal Data Warehouse di Ateneo.

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha avviato nel 2016 un Data Warehouse che raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali e da banche dati esterne, fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione.

Questo strumento permette di:

- Tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi;
- Misurare, confrontare (*benchmarking*) e prevedere l'andamento delle variabili;
- Supportare decisioni basate su dati oggettivi e tempestivi.

3.1.4 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il piano triennale dei fabbisogni del personale, documento obbligatorio per le pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 6 del decreto legislativo 165/2001 è parte integrante del PIAO. La programmazione del fabbisogno del personale tiene conto dei processi di distribuzione delle facoltà assunzionali che sono articolati in due fasi:

1. Prima Fase (allocazione CdA): Il Consiglio di Amministrazione distribuisce i punti organico assegnati dal Ministero secondo i seguenti criteri:
 - Una quota strategica è mantenuta a disposizione dell'Amministrazione per obiettivi trasversali, inclusa la garanzia del tenure track per i ricercatori;
 - Una quota per il personale TAB (non inferiore a 6 Punti Organico) è destinata a migliorare il rapporto docenti/TAB e a sostenere le progressioni verticali;
 - Una quota per le finalità comuni dei Dipartimenti, per reclutamenti strategici condivisi;

- La quota restante viene attribuita ai Dipartimenti tramite due algoritmi premiali uno per la distribuzione di Punti Organico ordinari e uno per la distribuzione dei Punto Organico straordinari (l'algoritmo attualmente in uso per la distribuzione dei PO Ordinari è descritto nell'allegato 2 al presente Manuale). L'algoritmo di distribuzione dei PO Straordinari è definito di volta in volta secondo le modalità di ripartizione definite a livello ministeriale.

2. Seconda Fase (Programmazione Dipartimentale): I Dipartimenti presentano i propri piani di reclutamento, che vengono verificati dall'Amministrazione centrale prima di avviare le procedure

3.2 MODALITÀ OPERATIVE PER LA DEFINIZIONE DEI BUDGET DELLE AREE STRATEGICHE

3.2.1 Quadro normativo di riferimento

La normativa vigente in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74) pone un'enfasi particolare sul collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) dell'amministrazione e l'allocazione delle risorse finalizzate al loro conseguimento.

Il ciclo di gestione della performance prevede infatti espressamente, tra le sue fasi, il "*collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse*" (art. 4, comma 2, D.Lgs. 150/2009); inoltre, per definizione, gli stessi obiettivi sono "*correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili*" (art. 5, comma 2, D.Lgs. 150/2009).

A livello di Ateneo, il processo di budgeting integrato con la performance trova la sua disciplina specifica nell'articolo 17 del Regolamento di Contabilità dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, che stabilisce le modalità di definizione delle linee di indirizzo strategico per la programmazione annuale e triennale.

L'articolo descrive le principali tempistiche e modalità con cui l'Ateneo definisce la propria programmazione strategica e il ciclo di bilancio, sia annuale sia triennale. Stabilisce quando devono essere approvate le linee di indirizzo, come viene organizzato il calendario delle attività successive e come il tutto debba essere coerente con la programmazione del personale e con gli strumenti di pianificazione e performance dell'Ateneo

Ulteriori specificazioni operative sono fornite dal Manuale di Contabilità Economico-Patrimoniale (COEP) dell'Ateneo, che nei capitoli 5.1.1 e 5.1.2 definisce nel dettaglio il processo di definizione del bilancio di previsione e le modalità di revisione della programmazione di budget in corso di

esercizio.

A partire dall'anno di programmazione 2022, il ciclo di bilancio dell'Ateneo (preventivo e consuntivo) è legato anche al ciclo del Bilancio di Genere, la cui prima edizione per Tor Vergata è stata approvata il 29 novembre 2021 dal Consiglio di Amministrazione, con riferimento all'anno solare 2020, ed è stata aggiornata annualmente, da ultimo con riferimento all'anno 2024 (approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 ottobre 2025).

3.2.2 Il processo di budgeting integrato con la performance

Il processo di budgeting dell'Ateneo rappresenta lo strumento operativo attraverso cui si realizza il collegamento esplicito tra obiettivi strategici e allocazione delle risorse. È fondamentale sottolineare che la logica del processo segue un approccio *strategy-driven*: prima si definiscono gli obiettivi strategici del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), poi si allocano le risorse necessarie al loro conseguimento.

Questo principio garantisce che il budget non sia determinato da logiche incrementalistiche o da inerzie storiche di spesa, ma sia funzionale al raggiungimento di finalità strategiche esplicite e misurabili, in piena coerenza con i principi del performance budgeting e del ciclo integrato della performance. Il presente documento esplicita, pertanto, i criteri e le modalità adottate dall'Ateneo per rendere effettivo e concreto il collegamento tra obiettivi e risorse, con riferimento agli stanziamenti del Budget economico e del Budget degli investimenti correlati al conseguimento degli specifici obiettivi previsti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

4. L'ANALISI DI BILANCIO TRAMITE INDICATORI

Tra gli strumenti del controllo di gestione, come l'ANVUR stesso richiede di considerare nel Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitaria al punto B.2.1.4, rientrano:

- gli indicatori previsti, in attuazione della delega di cui all'articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 secondo i criteri e i principi stabiliti al comma 4, lettere b) c), d), e) ed f) e al comma 5, dal Decreto Legislativo 29 marzo 2012 n. 49 al fine di assicurare la piena sostenibilità delle spese nel rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 7 del medesimo decreto.

L'utilizzo di questi indicatori, riportati in Tabella 2, permette di valutare l'efficienza della spesa di personale (IP), la gestione del debito (IDEB) e la sostenibilità economico-finanziaria complessiva (ISEF) e sono così calcolati:

Nome Indicatore	Formula
IP (Indicatore spese di personale) LIMITE MAX 80%	$IP = A/B$ <i>A (Spese complessive del personale a carico dell'ateneo) = (Stipendi personale di ruolo + Stipendi personale a tempo determinato + Fondo accessorio personale TA + Contratti di insegnamento) - Finanziamenti esterni pubblici / privati destinati a spese di personale</i> <i>B (Entrate di rif.) = FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi</i>
IDEB (Indicatore spese di indebitamento) LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%	$IDEB = C/D$ <i>C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia.</i> <i>D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi) - Fitti passivi - Spese complessive del personale a carico ateneo (A)</i>
ISEF (Indicatore di sostenibilità economico finanziaria) SUPERIORE A 1	$ISEF = E/F$ <i>E = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi - Fitti passivi)</i> <i>F = Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento</i>

Tabella 2 - Indicatori obbligatori per esaminare la sostenibilità degli equilibri economico-finanziari dell'Ateneo

➤ altri indicatori derivati dalle analisi di bilancio condotte sui valori dello Stato Patrimoniale, del Conto economico e del Rendiconto finanziario attraverso i quali monitorare la solidità, la redditività e la liquidità dell'Ateneo. Tra questi, l'Ateneo calcola e monitora i seguenti indicatori:

- *Indice di indipendenza finanziaria*, ovvero Patrimonio Netto/Totale Passivo
- *Margine di struttura primario*, ovvero Patrimonio Netto+Risconti Passivi per contributi agli investimenti-Immobilizzazioni
- *Margine di struttura secondario*, ovvero Patrimonio Netto+Risconti Passivi per contributi agli investimenti+Debiti a lungo termine-Immobilizzazioni
- *Current ratio*, ovvero Attività correnti/Passività correnti
- *Cash ratio*, ovvero Disponibilità liquide/Passività correnti
- *ROI*, ovvero Utile Operativo/Capitale Investito
- *ROI corretto*, dove, rispetto alla formula del *ROI*, il Capitale Investito è ottenuto sottraendo i risconti passivi per contributi agli investimenti al totale dell'attivo
- *ROE*, ovvero Utile Netto/Patrimonio Netto

- *ROA*, ovvero Utile Netto/Capitale Investito
- *ROA corretto*, dove, rispetto alla formula del *ROA*, il Capitale Investito è ottenuto sottraendo i risconti passivi per contributi agli investimenti al totale dell'attivo
- *Earnings before Interest and Taxes (EBIT)*, ovvero Utile Netto+Interessi passivi+Imposte;
- *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)*, ovvero Utile Netto+Interessi passivi+Imposte+Ammortamenti+Svalutazioni

Allegato 1 - Algoritmo definizione target indicatori di performance

La costruzione del sistema di indicatori si basa su una serie storica **triennale con dati consolidati pertanto riferiti al triennio t-4/t-2 per la pianificazione t/t+2**, dalla quale sono estratte la baseline e l'andamento atteso.

L'orizzonte triennale è stato scelto per:

- Minimizzare l'effetto di anomalie puntuali o variazioni di cicli di bandi competitivi;
- Esprimere la tendenza di medio periodo (36 mesi) in modo robusto;
- Conformarsi al ciclo di programmazione strategica tipico dell'università italiana (tre anni);
- Consentire il confronto con i dati ANS/ANVUR pubblicati annualmente.

1. DEFINIZIONE DELLA BASELINE

La **baseline** è il valore di riferimento dal quale si misura il progresso verso il target dell'anno T.

La metodologia di calcolo della baseline è la seguente:

Calcolo Baseline nominale

- a) Quando i dati per i tre anni sono disponibili e coerenti:

$$\text{Baseline Nominale} = \text{Mediana}(D_{t-4}, D_{t-3}, D_{t-2})$$

L'uso della **mediana** anziché della media aritmetica è motivato dal fatto che la mediana è robusta rispetto a outlier (valori anomali in uno dei tre anni) causati da:

- Cicli biennali di bandi competitivi di ricerca (prov. da ricerca altamente volatili);
- Variazioni nel numero di candidature e immatricolazioni;
- Effetti di politiche una tantum (es. incentivi al reclutamento in un anno specifico).

b) Quando uno dei tre anni presenta un valore manifestamente anomalo e tale anomalia è documentata e nota il calcolo della Baseline Nominale è invariato ma è accompagnato da una descrizione dell'anomalia nelle note metodologiche del file indicatori

- c) Quando i dati dei tre anni non sono completamente disponibili:

- Se è disponibile il solo indicatore dell'anno T-2:

$$\text{Baseline Nominale} = D_{t-2};$$

il target è definito sulla base di impegni progettuali o analisi di fattibilità, accompagnato da nota documentativa;

- Se manca un solo anno della serie storica:

$$\text{Baseline Nominale} = \text{Media dei dati disponibili};$$

si usa la media degli anni disponibili come proxy della tendenza;

Tutti i casi di serie incompleta sono **esplicitamente segnalati** nelle note della SAI.

2. CALCOLO BASELINE EFFETTIVA E RETTIFICA PER SEGNO DELL'INDICATORE

Dopo il calcolo della baseline nominale, è applicata una rettifica basata sul segno dell'indicatore, per evitare di fissare target non coerenti con la dinamica storica osservata.

a) Indicatori con Segno "Superiore" (Miglioramento = Aumento del Valore)

Sono gli indicatori dove il miglioramento è interpretato come **aumento** del valore assoluto, in questo caso:

$$\text{Baseline Effettiva} = \max(\text{Baseline Nominale}, \text{Dato T-2})$$

Se il dato T-2 è superiore alla baseline nominale, la baseline effettiva si alza al dato T-2, garantendo che il target dell'anno T non sia inferiore al valore già raggiunto nell'ultimo anno consolidato e sia pertanto un target di peggioramento.

b) Indicatori con Segno "Inferiore" (Miglioramento = Riduzione del Valore)

Sono gli indicatori dove il miglioramento è interpretato come **riduzione** del valore assoluto, in questo caso:

$$\text{Baseline Effettiva} = \min(\text{Baseline Nominale}, \text{Dato T-2})$$

La baseline effettiva si fissa al valore più basso tra la mediana del triennio e il Dato T-2, garantendo che il target dell'anno T non sia superiore al valore già raggiunto nell'ultimo anno consolidato e sia pertanto un target di peggioramento.

3. CALCOLO DELLE VARIAZIONI PERCENTUALI E DETERMINAZIONE DEI TARGET ANNO T

a) Per ogni indicatore sono calcolati i **delta percentuali** annuali:

$$\Delta_a\%(T-4 \text{ vs } T-3) = \frac{\text{Dato}_{t-3} - \text{Dato}_{t-4}}{\text{Dato}_{t-4}} \times 100$$

$$\Delta_b\%(T-3 \text{ vs } T-2) = \frac{\text{Dato}_{t-2} - \text{Dato}_{t-3}}{\text{Dato}_{t-3}} \times 100$$

Quando uno dei dati annuali è indisponibile o anomalo documentato, il delta è calcolato sulle serie disponibili.

b) È calcolato il **delta medio** come stima della tendenza di medio periodo:

$$\Delta\% \text{ TOT} = \frac{\Delta_a\% + \Delta_b\%}{2}$$

Se uno dei due delta è mancante, si utilizza il solo delta disponibile.

c) Per la definizione della % di miglioramento attesa viene utilizzato o il **Δ% TOT** o il Floor

Il Floor è la % minima di miglioramento atteso fissato ogni anno per ogni indicatore. La logica di utilizzo del **Δ% TOT** o del Floor è la seguente:

Per indicatori "Superiore":

- ◆ Se $\Delta\% \text{ TOT} \leq \text{FLOOR}$ (negativo, indicando un peggioramento), il target è fissato usando il valore del Floor
- ◆ Se $\Delta\% \text{ TOT} > \text{FLOOR}$, il delta è utilizzato per la fissazione del target;

Per indicatori "Inferiore":

- ◆ Se $\Delta\% \text{ TOT} \geq \text{FLOOR}$ target è fissato usando il valore del Floor
- ◆ Se $\Delta\% \text{ TOT} < \text{FLOOR}$, il delta è utilizzato per la fissazione del target.

d) Il **target anno T** è calcolato utilizzando la baseline effettiva e la % di miglioramento atteso

Per indicatori "Superiore":

$$\text{Target}_t = \text{Baseline Effettiva} \times \left(1 + \frac{|\% \text{miglioramento atteso}|}{100} \right)$$

dove $|\% \text{miglioramento atteso}|$ è il valore assoluto dell'incremento desiderato.

Per indicatori "Inferiore":

$$\text{Target}_t = \text{Baseline Effettiva} \times \left(1 - \frac{|\% \text{miglioramento atteso}|}{100} \right)$$

dove $|\% \text{miglioramento atteso}|$ è il valore assoluto della riduzione desiderata.

4. GESTIONE DEI CASI PARTICOLARI E ANOMALIE

a) **limiti naturali superiori** (es. percentuali che non possono superare 100%):

- Se il calcolo della formula per il target produce un valore $> 100\%$, il target è automaticamente **limitato a 100%**;
- Questo è un aggiustamento **automatico e non discrezionale**.

b) **Volatilità dei valori**

Alcuni indicatori hanno forti oscillazioni tra i vari anni, dovute a fattori esterni (cicli di bandi, variazioni di politiche nazionali, effetti di progetti finanziati):

Per questi indicatori:

1. La baseline è calcolata sulla base della **mediana**, che attutisce gli outlier;
2. Sono inserite **note di anomalia** esplicite nel file di lavoro, descrivendo quale anno è anomalo e perché;
3. Il target è definito privilegiando la **sostenibilità nel medio periodo** (capacità di mantenere un livello credibile, non il picco assoluto);
4. Non vengono fissati target = picco storico (se non supportato da finanziamenti certi in prospettiva t+1).

c) Indicatori con dati mancanti

Quando un indicatore non ha serie storica completa

- Se disponibile **solo il dato 2024**, il target è definito sulla base di:
 - **Analisi di fattibilità** condotta presso l'ufficio responsabile;
 - **Impegni contrattuali** derivanti da progetti (PRO 3, Fondi PNRR);
 - **Benchmark** verso atenei comparabili, se disponibili;
 - Una **variazione percentuale conservativa** (+10% a +20% per indicatori di supporto e inclusione, dove l'aumento è prevedibile se si investono risorse).
- Tutte le ricostruzioni sono **esplicitamente documentate** con una nota di giustificazione nel file di lavoro.

Allegato 2 Algoritmo premiale di distribuzione dei Punti Organico Ordinari

I punti organico ordinari che nella fase 1 di distribuzione sono attribuiti ai Dipartimento sono distribuiti in base al peso di ciascun Dipartimento sul peso totale di Ateneo calcolato sulla base dei seguenti indici ponderati:

- a) indice VQR/ANVUR, IRD1_2 (Indicatore sintetico di qualità della ricerca) peso 33%;
- b) peso delle cessazioni del Dipartimento sul totale delle cessazioni del triennio precedente peso 33%;
- c) indice performance della didattica, peso 33%. L'indice di performance della didattica è misurato per singolo dipartimento come segue:
 - i. per il 50%, sulla base delle ore di didattica erogate nei corsi ufficiali negli ultimi tre anni accademici, per i Corsi di Studio delle Lauree triennali, Lauree magistrali e Lauree a ciclo unico dai docenti incardinati nel dipartimento negli ultimi tre anni accademici consolidati (fonte del dato gomp – piattaforma di gestione dell'offerta formativa);
 - ii. per il 50%, sulla base degli esami verbalizzati negli ultimi tre anni solari consolidati da ogni docente titolare afferente al dipartimento (fonte del dato delphi piattaforma per la gestione dell'offerta formativa). **Nota:** Per gli insegnamenti integrati o articolati in moduli, le verbalizzazioni vengono ripartite tra i dipartimenti di afferenza dei singoli docenti responsabili, in proporzione ai CFU di ciascun modulo rispetto al totale dei CFU dell'insegnamento. La ripartizione è calcolata in modo che la somma delle verbalizzazioni attribuite ai singoli moduli corrisponda esattamente al numero complessivo di verbalizzazioni dell'insegnamento.

Riguardo alla performance della ricerca, il valore IRD1_2, attribuito a un particolare Dipartimento, è determinato dall'ANVUR sulla base dei risultati dell'esercizio dell'ultima VQR disponibile.

In dettaglio, l'IRD di una determinata struttura k, indicato come IRDk, è definito come rapporto tra la somma dei punteggi corrispondenti alle valutazioni raggiunte da un dipartimento dell'Istituzione in una data area e la valutazione complessiva dell'area stessa.

L'indicatore IRDk tiene quindi conto sia della qualità della ricerca del dipartimento nelle varie aree che della consistenza numerica dei soggetti valutati afferenti al dipartimento nelle aree.