



PIAO 2025 - 2027



Sommario

Premessa	5
1. Scheda anagrafica dell’Ateneo	7
1.1. Inquadramento strategico dell’Ateneo	7
1.2. Analisi AS - IS	9
1.3. Identità	14
1.4. Dimensione internazionale dell’Ateneo	15
1.4.1 Mobilità studentesca	21
1.5. Visione e Missione d’Ateneo	24
1.5.1 Visione - Cosa vogliamo diventare	24
1.5.2 Missione – Cosa stiamo realizzando	24
1.5.3 I nostri valori	25
2. Valore pubblico	26
2.1 Valore pubblico	26
2.1.1 Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria	27
2.1.2 Collegamento tra obiettivi e risorse	29
2.1.3 Budget per il conseguimento di obiettivi strategici	29
2.1.4 Budget per il raggiungimento dell’obiettivo della parità di genere	37
2.1.5 Integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel bilancio preventivo 2025 – 2027	40
2.1.6 Misurazione del Valore Pubblico generato	44
2.1.7 Accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini	45
2.1.8 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	47
2.1.9 Obiettivi per la creazione di Valore Pubblico	49
2.1.10 Il nostro Ateneo e il PNRR	78
2.1.11 Progetti edilizi di riqualificazione dell’Ateneo	85
2.1.12 Pesature obiettivi strategici su aree	87
2.1.13 Albero della performance	87
2.1.14 SAI – Scheda Anagrafica Indicatore	88
2.1.15 Analisi degli Stakeholder	91
2.2 Ciclo della Performance	94
2.2.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA	96
2.2.2 Integrazione del ciclo PDCA nel Piano Strategico 2025 – 2027	97

2.2.3	Integrazione del Sistema di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione secondo il Modello AVA 3	99
2.2.4	La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo	101
2.2.5	Processo di definizione degli obiettivi	101
2.2.6	La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo	103
2.2.7	Le unità di analisi della performance organizzativa.....	106
2.2.8	Obiettivi e indicatori della performance organizzativa.....	108
2.2.9	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	109
2.2.10	Il significato della valutazione per l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata	111
2.2.11	I soggetti del processo di misurazione e valutazione	113
2.2.12	La valutazione e misurazione della performance individuale	114
2.2.13	Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti	121
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza	130
2.3.1	Introduzione.....	130
2.3.2	Struttura di Governance e organizzazione.....	131
2.3.3	Analisi del contesto in cui opera l'Ateneo.	133
2.3.4	La valutazione del rischio	136
2.3.5	Trattamento del rischio.....	139
2.3.6	Monitoraggio e riesame.....	139
2.3.7	Consultazione e comunicazione	139
2.3.8	Misure di Prevenzione della corruzione	140
2.3.9	Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	154
3	Organizzazione e capitale umano.....	158
3.1	Struttura organizzativa.....	158
3.1.1	Organi di indirizzo politico, di amministrazione e gestione dell'Ateneo	158
3.1.2	Organi di Controllo d'Ateneo	160
3.1.3	Organigramma	161
3.2	Organizzazione del lavoro agile.....	162
3.2.1	Quadro normativo	162
3.2.2	Situazione attuale	164
3.2.3	Regolamentazione interna.....	166
3.2.4	Disposizioni operative per la sottoscrizione degli accordi individuali	169
3.2.5	Tutela dei Lavoratori Fragili	170
3.2.6	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	171

3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	173
3.4	Formazione del personale.....	173
3.4.1	Premessa.....	173
3.4.2	Finalità.....	173
3.4.3	I Bisogni Formativi.....	174
3.4.4	Destinatari della formazione.....	175
3.4.5	Obiettivi e interventi Formativi.....	175
3.4.6	Metodi formativi.....	176
3.4.7	Valutazione della qualità della formazione.....	177
3.4.8	Aree formative e definizione delle linee programmatiche.....	177
3.4.9	Progetti Formativi esterni.....	182
3.4.10	Budget disponibile.....	183
3.5	Diversità e Inclusione.....	185
3.5.1	A favore della comunità studentesca.....	185
3.5.2	A favore del personale dell’Ateneo.....	195
3.5.3	A favore della collettività e del territorio.....	197
4.	Monitoraggio.....	199

Premessa

Il “Piano Integrato di Attività e Organizzazione” (PIAO) è lo strumento mediante il quale l’Università degli Studi di Roma Tor Vergata (UNIROMA2) intende assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi erogati e procedere alla costante e progressiva semplificazione dei processi.

Il PIAO è, inoltre, uno strumento funzionale per l’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In quest’ottica, il PIAO integra diversi documenti di programmazione, contestualmente abrogati per legge, semplificandone i contenuti per renderli più chiari e di facile comprensione ai cittadini e agli altri stakeholder.

Scheda anagrafica dell’Amministrazione

Nome Amministrazione: **Università degli Studi di Roma Tor Vergata**

Tipologia Organismo di diritto pubblico: **Settore Istruzione**

Sede legale: **Via Cracovia, 50 00133 Roma (Rm)**

Contatti Telefono: **+39 06 7259 2542**

Mail: relazioni.pubblico@uniroma2.it

P.I. 02133971008 - C.F. 80213750583

Sito internet <http://web.uniroma2.it/>

Organigramma https://web.uniroma2.it/index.php/it/contenuto/organigramma_ateneo

Il presente documento riporta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 – 2027

dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata (indicato di seguito brevemente Piano), redatto ai sensi dall'articolo 6, comma 6, del decreto legge n. 80/2021, convertito dalla [legge 6 agosto 2021, n. 113](#).

L'Ateneo ha la chiara volontà di mettere a disposizione la propria conoscenza e competenza al servizio del Paese attraverso la definizione e il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi.

Obiettivi raggiungibili fuggendo la retorica dell'eccellenza individuale ma, al contrario, attraverso il sentire comune, valorizzando il contributo di tutti ai vari livelli e con l'orgoglio di essere parte di una azione collettiva con obiettivi chiari, indirizzi precisi e una organizzazione efficiente.

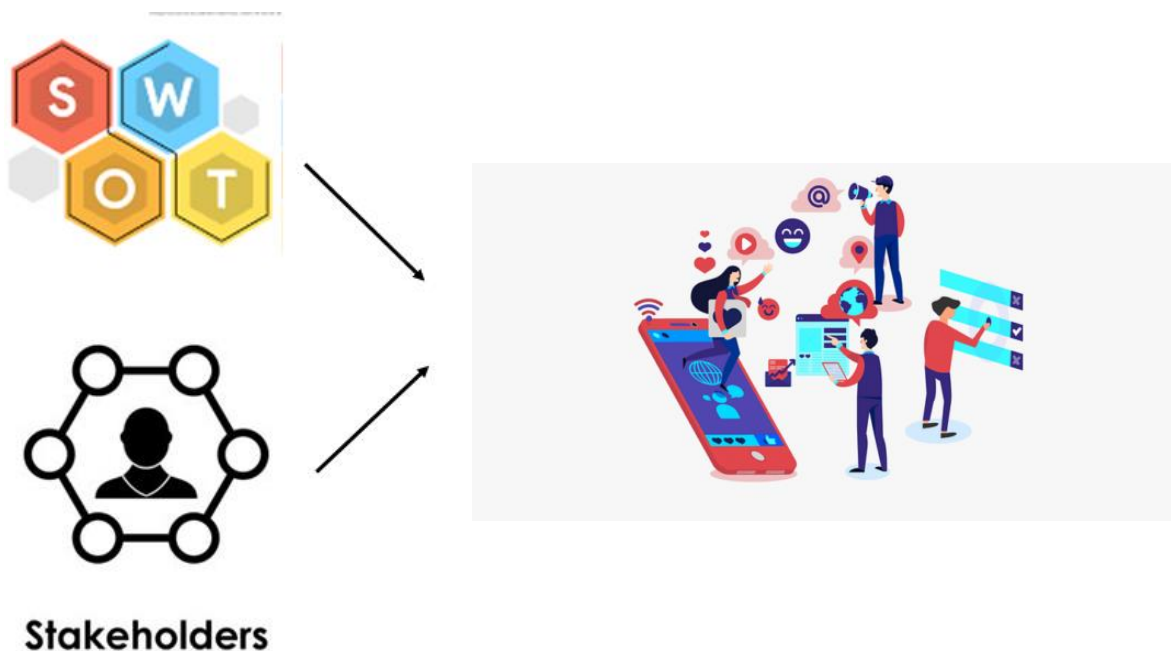


Per meglio inquadrare il percorso attuato dall'Ateneo si ritiene utile in questa premessa richiamare sinteticamente i principali elementi che concorrono alla gestione integrata della performance e che verranno sviluppati nel piano.

L'Ateneo ha riflettuto sulle proprie caratteristiche distintive, sulla propria identità e sul ruolo che intende svolgere sullo scenario italiano e internazionale, anche attraverso l'analisi delle minacce e delle opportunità e dei punti di forza e debolezza.

Contemporaneamente alla definizione della pianificazione strategica e degli obiettivi, la Direzione Generale procede ad eventuali modifiche sugli assetti di micro - organizzazione, sulla definizione degli obiettivi dei dirigenti, sui sistemi di incentivazione per le strutture, sull'ammontare delle risorse necessarie e sui meccanismi di distribuzione oltre che sui sistemi di valutazione.

In sostanza si ritiene che, affinché la gestione della performance possa essere efficace e produrre risultati per i portatori di interesse, sia da un lato indispensabile avere molta chiarezza sulla situazione reale in cui si trova l'Ateneo (**identità e analisi SWOT**) e sulla richiesta degli **STAKEHOLDER** e dall'altro lato sia indispensabile orientare la gestione sotto il **profilo organizzativo** (strutture e strumenti) e quello delle **risorse** (fonti e impieghi).



1. Scheda anagrafica dell'Ateneo

1.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

In questo capitolo viene delineato il percorso di individuazione degli obiettivi strategici, tenendo conto della situazione di partenza e di tutti gli elementi che intervengono nell'indirizzare la pianificazione. Viene anche brevemente illustrata la struttura degli organi di Governo che è interessata dal presidio di queste attività e alcuni aspetti che ne regolano il funzionamento. In sintesi, viene inizialmente descritto il sistema identitario dell'Ateneo, cercando di cogliere quei caratteri distintivi rispetto al tema della pianificazione strategica. Si passa poi alla descrizione della macrostruttura organizzativa attinente agli organi di governo e il loro funzionamento in relazione alla gestione della performance, della *vision* e della *mission* (cosa l'Ateneo vuole essere). Viene inoltre sinteticamente presentata la valutazione dei punti di forza e debolezza, e le richieste del MUR che intervengono ad indirizzare la programmazione triennale. Da tutto quanto sopra esposto viene presentata la formulazione degli obiettivi strategici.

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata nasce all'inizio degli anni '80 attraverso un articolato programma di espropri e una pianificazione che prevedeva la realizzazione al centro del

Campus di una fermata della metropolitana, in considerazione della notevole distanza geografica dal centro città e nella consapevolezza che il programma di decongestionamento universitario alla base dell'iniziativa non sarebbe stato realizzato in misura piena senza un corredo logistico volto a ridurre i lunghi tempi di percorrenza sino alla sede delle attività (anche oltre 1 ora sia con mezzi pubblici sia con l'auto).

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata oggi insediata nel quadrante sud-est della città di Roma, oltre che creare e diffondere la conoscenza e l'informazione apporta, sulle aree circostanti, un beneficio dello sviluppo locale in termini di impatto economico e culturale, anche e soprattutto una valorizzazione del territorio che continua ad innescare e generare effetti in diversi ambiti.

Oltre agli interventi connessi con la realizzazione delle varie sedi dell'Ateneo, nell'area di proprietà dell'Università sono stati edificati il Policlinico di Tor Vergata, il CNR, l'ASI, le residenze universitarie su Via di Passo Lombardo, il Laboratorio Nicola Cabibbo, il nuovo centro internazionale di fisica fondamentale e applicata promosso dall'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e dall'Università Tor Vergata e altri centri di ricerca che gravitano in prossimità del campus, quali l'ENEA, l'ESA - ESRIN, l'Istituto Nazionale di Astrofisica, l'Osservatorio di Monte Porzio Catone e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, oltre che la sede, sul confine con Frascati, della Banca d'Italia.

Negli anni, inoltre, l'area ha ospitato eventi tra cui il Giubileo del 2000 che ha sviluppato ulteriori tratti dell'assetto viario territoriale, oltre quelli già realizzati in precedenza dall'Ateneo con fondi propri (come ad esempio via dell'Archiginnasio), di proprietà dell'università anche se aperti al pubblico transito e la cui manutenzione è completamente a carico dell'istituzione universitaria e quindi del suo bilancio.

Complessivamente in questo quadrante urbano, già ampiamente qualificato intorno al progetto dell'università, ruotano giornalmente oltre 40.000 persone.

La fermata della metropolitana all'interno del campus non è però mai stata realizzata e l'accesso ad oggi al campus avviene principalmente su gomma privata; questo ha comportato l'impossibilità di raggiungere un livello di sostenibilità complessiva del numero di studenti rispetto al programma

originario. Si stima che la mancanza di studenti sia non inferiore a 10.000 unità (sicuramente anche di più) che, a contributi studenteschi attuali, equivale a oltre 12 milioni di euro di mancate entrate.

I tentativi degli ultimi anni di attrarre un maggior numero di studenti attraverso una riduzione delle contribuzioni studentesche, anche tenendo conto dei livelli delle altre università del Lazio, non ha prodotto alcuna differenza significativa, dimostrando in questo modo che la domanda è “anelastica” rispetto al livello delle contribuzioni (prezzo), mentre riteniamo elastica rispetto alla logistica.

Inoltre, va considerato che lo sviluppo che si sta pianificando nell’ambito del “Distretto dell’Economia e della Scienza per una *Smart Sustainable City*” e la fattibilità stessa di progetti futuri nella logica della sostenibilità non possono non prevedere la gestione del trasporto pubblico nella sua totalità, ed in particolare soluzioni strategiche di trasporto che vedano un’ottimizzazione e un progetto organico integrato tra il sistema viario, sistema su ferro, ciclabilità e pedonabilità.

Solo in tal modo la relazione tra università e territorio circostante, università e centro potrà diventare davvero uno scambio fertile e capace di arricchire reciprocamente lo sviluppo universitario e la vita collettiva e rendere gli spostamenti di tutti, più sostenibili.

1.2. Analisi AS - IS

Nel corso dell’ultimo decennio l’Ateneo ha vissuto per diversi anni una riduzione significativa delle risorse derivanti dalle voci ordinarie di finanziamento ministeriale. Nel corso del triennio 2021 – 2023 la tendenza è stata invertita a fronte sia di un incremento della numerosità degli studenti, sia delle maggiori risorse complessivamente disponibili a livello ministeriale.

Il finanziamento complessivo non è però ancora tornato ai livelli del 2024 nonostante nel contempo la numerosità degli studenti sia decisamente aumentata.

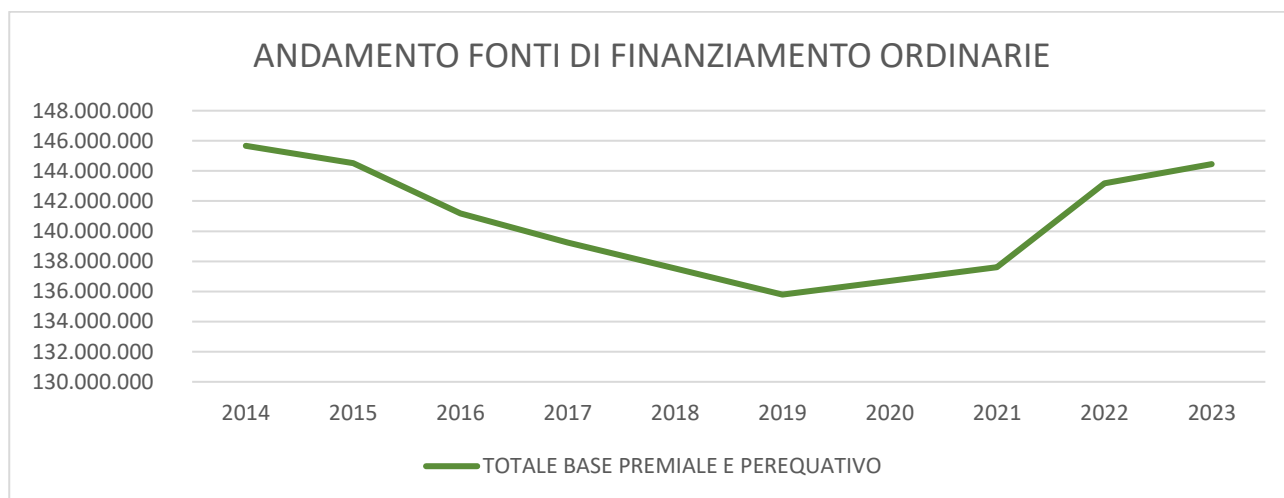


Grafico 1 - Andamento fonti di finanziamento ordinarie



Grafico 2 - Costo standard studenti

Dal confronto tra i due grafici si evidenzia come rispetto all'inizio del periodo considerato la media del finanziamento per studente abbia subito una forte riduzione.

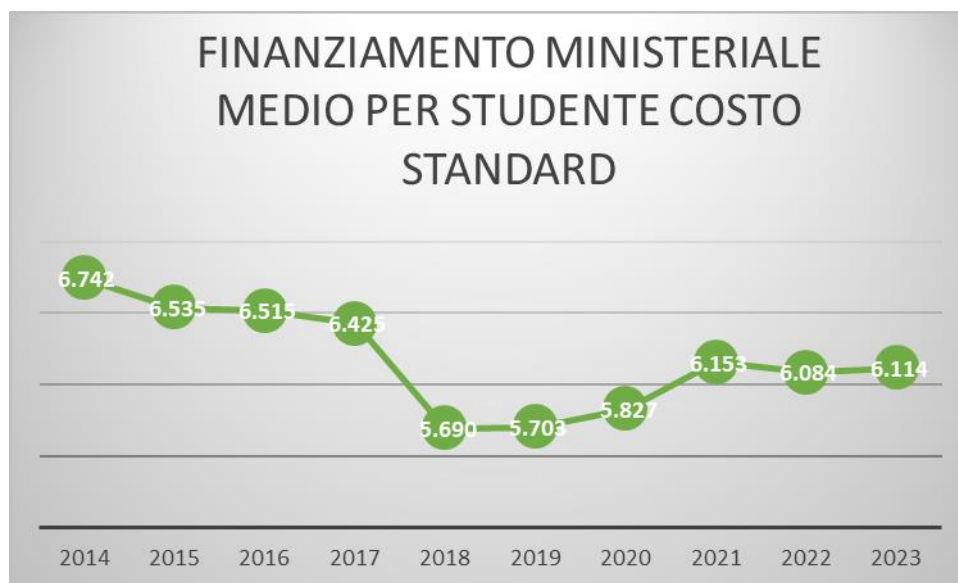


Grafico 3 - Finanziamento ministeriale medio per studente costo standard

Nel corso dello stesso periodo la contribuzione studentesca è significativamente diminuita sia per l'introduzione di nuove norme nazionali sia per la volontà dell'Ateneo di facilitare, attraverso maggiori forme di esenzione, gli studenti meritevoli appartenenti a fasce di reddito medio basse.

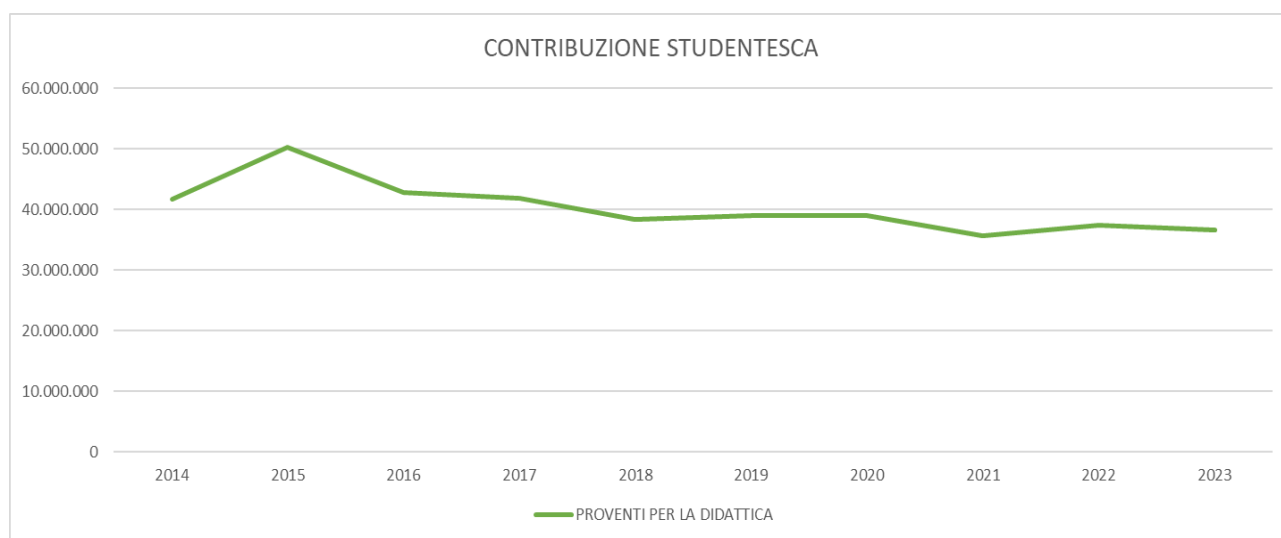


Grafico 4 - Contribuzione studentesca

Nell'ultimo triennio la contribuzione si è assestata intorno ai 36 milioni di € in quanto, nonostante l'incremento della numerosità degli studenti, si registra e progressiva diminuzione delle fasce ISEEU delle famiglie per effetto della crisi economica.

L'Ateneo inoltre considera gli interventi sulla contribuzione studentesca (aumento delle tasse), azioni che oltre ad essere impopolari e lesivi del diritto allo studio, sono inefficaci data la particolare distribuzione dei redditi degli studenti del nostro Ateneo per la maggior parte appartenenti alle fasce più basse di reddito.

Al riguardo inoltre va considerato che, ai sensi dell'art. 5 del DPR n. 306/1997, la contribuzione studentesca non può superare il 20% della quota di FFO assegnata determinando un ulteriore impedimento all'attuazione di politiche di incremento della tassazione.

Nel corso dell'ultimo triennio la contrazione dei finanziamenti è stata accompagnata da un trend crescente delle risorse destinate alla retribuzione del personale docente pur in presenza di una costante diminuzione della numerosità assoluta dello stesso.

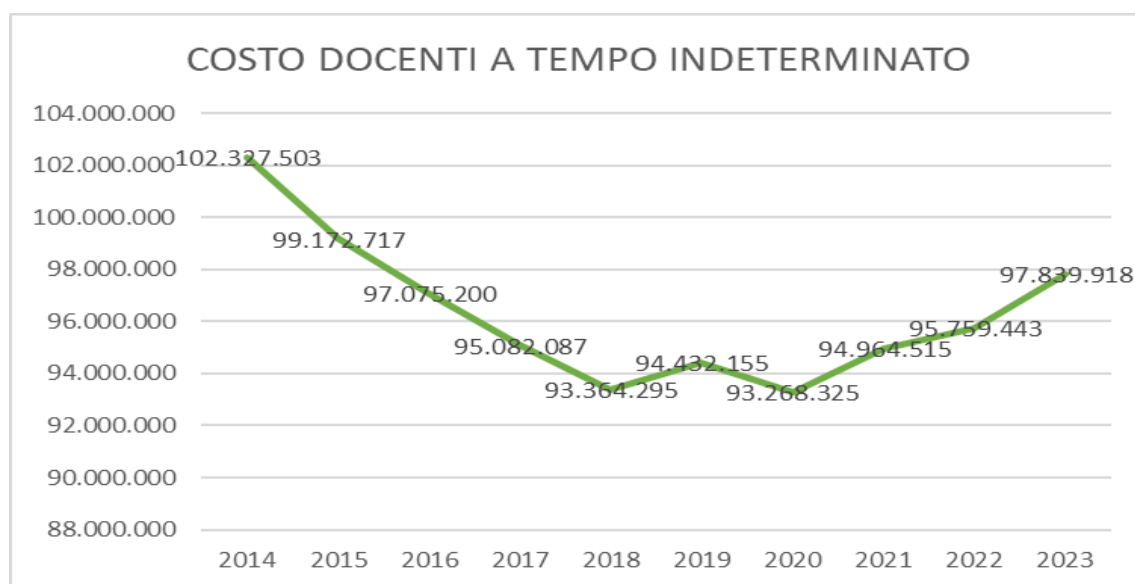


Grafico 5 - Costo docenti a tempo indeterminato

L'andamento degli indici relativi alle spese del personale, all'indebitamento e alla sostenibilità economica complessiva dell'ateneo (posti a base di calcolo dell'assegnazione delle facoltà assunzionali) non permette di ottenere in via ordinaria attribuzioni di Punti Organico a copertura totale del Turnover pertanto si è avuto nel corso dell'ultimo quinquennio una diminuzione costante della numerosità del personale dipendente sia Docente che Tecnico Amministrativo.

Allo stesso tempo la dinamica di adeguamento del trattamento economico del personale docente crea un andamento al rialzo dei costi del personale posti a base del calcolo dell'indice delle spese del personale.

A tal riguardo occorre osservare che l'Ateneo presenta un indice di indebitamento piuttosto elevato, in quanto nel periodo di analisi non sono stati destinati all'Ateneo finanziamenti per lo sviluppo edilizio delle strutture universitarie. Solo recentemente, a partire dal 2020, sono stati avviati i primi programmi di finanziamento ministeriale. L'Ateneo ha quindi dovuto sopperire con risorse di bilancio alle numerose difficoltà per il costoso mantenimento e la realizzazione di strutture atte ad ospitare decentemente e in sicurezza le attività di didattica e ricerca.

Tor Vergata in particolare ha dovuto sobbarcarsi costosi mutui per la realizzazione della struttura ospedaliera e per alcuni campus.

Inoltre, non è stato possibile far fronte alla realizzazione del campus di Scienze che, concepito *ab origine* come struttura provvisoria (con una vita tecnica prevista di 10 anni), a distanza di quasi 30 anni è purtroppo rimasto tale. La struttura versa in uno stato molto compromesso, richiedendo pesanti investimenti annuali per garantire la sicurezza, senza alcuna possibilità di essere ricostruita secondo il programma iniziale. Ciò è dovuto alle ingenti risorse necessarie e alla carenza di risorse proprie, causata essenzialmente dall'impossibilità di raggiungere un numero sostenibile di studenti a causa delle note difficoltà logistiche.

Nonostante la situazione sopra indicata che vede l'Ateneo in forte sofferenza a causa del non completamento della indispensabile rete logica di supporto, non mancano comunque numerose iniziative di sviluppo strategico:

- Qualità e innovazione dell'offerta formativa;
- Qualità della ricerca scientifica con il potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico;
- Internazionalizzazione;
- Servizi agli studenti;
- Consolidamento e Innovazione tecnologica nei servizi universitari.

1.3. Identità

L'università degli Studi Di Roma Tor Vergata rappresenta oggi una delle 'Eccellenze Italiane' nella Ricerca e nella Didattica.

La sua offerta formativa viene riportata nel seguente schema che riporta i principali dati dell'Ateneo ([fonte Rapporto di sostenibilità](#)) approvato dal CdA il 25 giugno 2024)

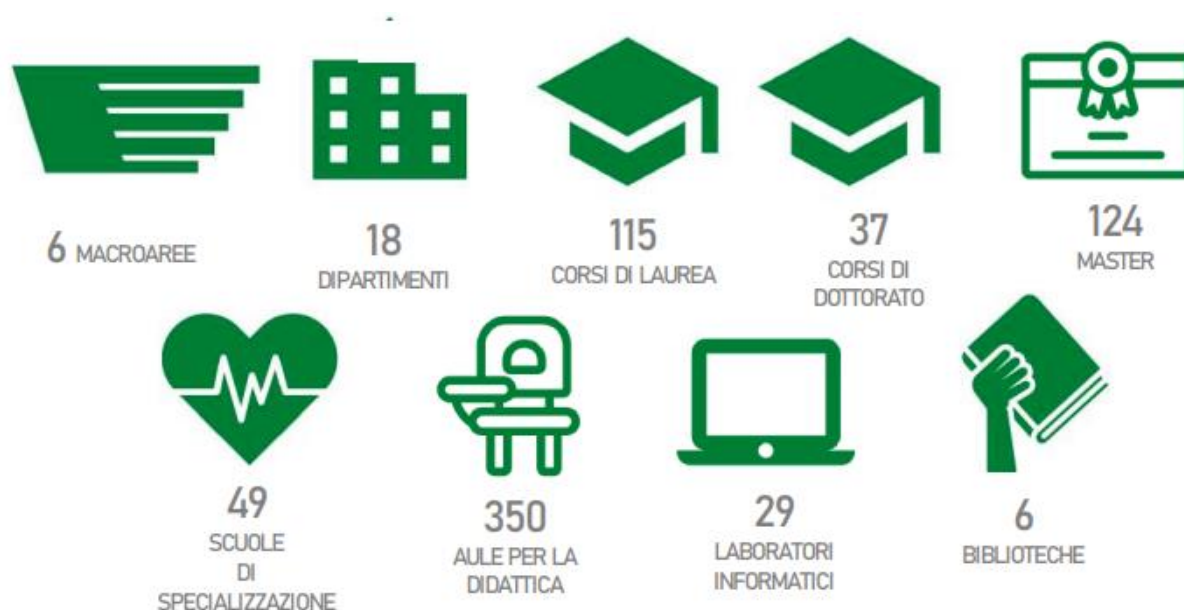


Figura 1- Offerta formativa dell'Ateneo

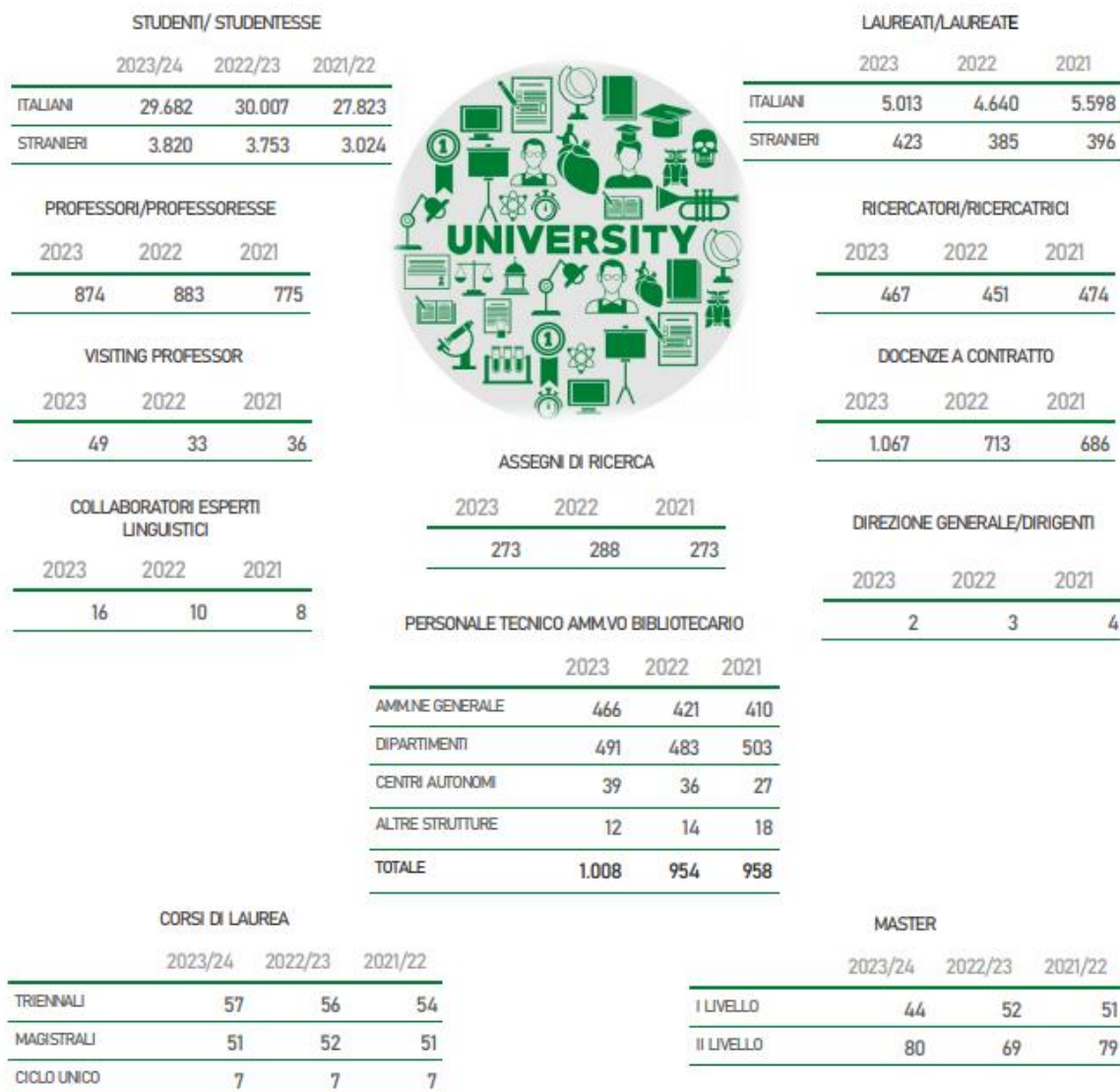


Figura 2 - Tor Vergata in cifre

1.4. Dimensione internazionale dell'Ateneo

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

Per quanto riguarda i corsi di studio con [programmi di mobilità finalizzati al rilascio del titolo doppio / multiplo e congiunto](#), nella pagina web istituzionale è presente il dettaglio con le informazioni principali per ogni corso. Alcuni di questi corsi sono erogati esclusivamente in lingua inglese.

Per quanto riguarda le lauree triennali sono disponibili:

 [Business Administration and Economics](#)

[Global Governance](#)

Per quanto riguarda i Corsi di Laurea magistrali sono disponibili:

-  [Business Administration](#)
-  [Chemical Nano-Engineering](#)
-  [Clinical Psychosexology](#)
-  [Economics](#)
-  [European Economy and Business Law](#)
-  [Finance and Banking](#)
-  [Physical Activity and Health Promotion](#)

Per quanto riguarda i corsi a ciclo unico è disponibile:

-  [Pharmacy - Farmacia](#)
-  [Medicine and Surgery](#)

L'offerta formativa del dottorato presso l'Università di Roma Tor Vergata prevista per il 41° ciclo è composta da 38 dottorati di ricerca e copre le sei macroaree della nostra università: Economia, Ingegneria, Scienze umanistiche, Legge, Medicina e Chirurgia, Scienze.¹

Il grafico sottostante illustra la percentuale di dottorati che hanno stretto accordi di collaborazione internazionale con università straniere che è pari al 58%.



Grafico 6 - Dottorati con accordi di collaborazione internazionale

¹ Le informazioni e i dati relativi alle Scuole di Dottorato sono stati forniti dalla Dir II – Div 1 – Ripartizione 3 “Scuola di Dottorato”

La tabella sottostante illustra nel dettaglio le università con cui i singoli dottorati intrattengono accordi di collaborazione internazionale (titoli congiunti, cotutele e altre forme di cooperazione).

DENOMINAZIONE DOTTORATO	ACCORDI DI COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE (TITOLI CONGIUNTI, COTUTELE, ALTRE FORME DI COOPERAZIONE)
ANTICHITA' CLASSICHE E LORO FORTUNA: ARCHEOLOGIA, FILOLOGIA, STORIA	UNIVERSITA' DI LIONE UNIVERSITA' AUTONOMA DI BARCELONA UNIVERSITA ALBA IULIA (ROMANIA)
BENI CULTURALI, FORMAZIONE E TERRITORIO	UNIVERSITA' GRANADA (SPAGNA)
BIOCHIMICA E BIOLOGIA MOLECOLARE	SOOCHOW UNIVERSITY CHINA UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON UNIVERSITA' KAROLINSKA STOCCOLMA (SVEZIA)
BIOLOGIA EVOLUZIONISTICA ED ECOLOGIA	CY CERGY PARIS UNIVERSITE' MISSISSIPI STATE UNIVERSITY
COMPUTER SCIENCE, CONTROL AND GEOINFORMATION	UNIVERSITA' DI BRASOV (ROMANIA)
DIRITTO E TUTELA: ESPERIENZA CONTEMPORANEA, COMPARAZIONE, SISTEMA GIURIDICO ROMANISTICO	UNIVERSITA' ALICANTE, UNIVERSITA' EXTERNADO DE COLOMBIA UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON
DOTTORATO NAZIONALE IN SCIENZE DEL PATRIMONIO CULTURALE	UNIVERSITA' JEAN JAURES TOULOUSE (FRANCIA)
ECONOMIA AZIENDALE	UNIVERSITA' DELLA SVIZZERA ITALIANA (USI) UNIVERSITA'EVANGELICA DEL CAMEROON
FILOSOFIA	UNIVERSITA' SORBONA UNIVERSITA' DE PICARDIE "JULES VERNE UNIVERSITA' AUTONOMA DI MADRID, UNIVERSITA' LIPSIA UNIVERSITA' KU LEUVEN (BELGIO)
FISICA	ISTITUTO POLITECNICO PARIGI SACLAY
IMMUNOLOGIA, MEDICINA MOLECOLARE E BIOTECNOLOGIE APPLICATE	UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON
INGEGNERIA DELL'IMPRESA	UNIVERSITA' REY JUAN CARLOS
INGEGNERIA INDUSTRIALE	ISTITUTO POLITECNICO NAZIONALE CITTA' DEL MESSICO
MATEMATICA	UNIVERSITA' DI AACHEN (GERMANIA)

DENOMINAZIONE DOTTORATO	ACCORDI DI COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE (TITOLI CONGIUNTI, COTUTELE, ALTRE FORME DI COOPERAZIONE)
	UNIVERSITA' PARIS SACLAY
MEDICINA SPERIMENTALE E DEI SISTEMI	UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON
MICROBIOLOGIA, IMMUNOLOGIA, MALATTIE INFETTIVE, TRAPIANTI D'ORGANO E PATOLOGIE CONNESSE	UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON
SCIENZE INFERMIERISTICHE E SANITA' PUBBLICA	UNIVERSITA' "JAUME I" CASTELLO DE LA PLANA, SPAGNA WROCLAW MEDICAL UNIVERSITY UNIVERSITA' CATTOLICA AUSTRALIA THE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS OF SOUTHERN SWITZERLAND THE SHIFA COLLEGE OF NURSING, SHIFA TAMEER-E-MILLAT UNIVERSITY PAKISTAN & MEMORIAL UNIVERSITY OF NEWFOUNDLAND, CANADA
SCIENZE MEDICO CHIRURGICHE APPLICATE	UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON
STORIA E SCIENZE FILOSOFICO-SOCIALI	UNIVERSITA' FEDERALE DEL PARANA' (BRASILE) UNIVERSITA' BORGOGNA FRANCHE COMTE' (FRANCIA) UNIVERSITA' DI COLONIA
STUDI ITALIANISTICI E STORICO-ARTISTICI	UNIVERSITA' SORBONNE NOUVELLE, PARIGI. UNIVERSITA' AUTONOMA BARCELLONA UNIVERSITA' DI SIVIGLIA, UNIVERSITA' PAIS BASCO, SPAGNA UNIVERSITA' ARISTOTELE SALONICCO, GRECIA UNIVERSITA' LUDWIG MAXIMILIAM (LMU, Monaco di baviera) UNIVERSITA' FRIBURGO UNIVERSITA' COLONIA UNIVERSITA' MINAS GERAIS (BRASILE)
TEORIA DEI CONTRATTI, DEI SERVIZI E DEI MERCATI	UNIVERSITA' DI NEUCHATEL (SVIZZERA)
TISSUE ENGINEERING AND REMODELING BIOTECHNOLOGIES FOR BODY FUNCTION	UNIVERSITA' EVANGELICA DEL CAMEROON

Tabella 1 - Rapporti di collaborazione intrattenuti dai singoli dottorati

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

- L'Ateneo è membro dell'[Observatory Magna Charta Universitatum](#), associazione che riunisce le 975 università di 94 Paesi di tutto il mondo firmatarie della Magna Charta Universitatum
- L'Ateneo è membro di [EUA](#) (European University Association) network che rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei rettori di 47 paesi europei.
- L'Ateneo è l'unico Ateneo italiano membro della rete [YERUN](#) (*Young European Research Universities Network*), composta da 23 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti nei ranking internazionali.
- L'Ateneo, da gennaio 2023 ([link sito ateneo](#)), fa parte dell'alleanza [UNIVERSEH](#), costituita da sette università di sette paesi europei, fondata per sviluppare un nuovo tipo di collaborazione nel settore dello Spazio nell'ambito della nuova iniziativa "Università Europee", promossa e finanziata nella sua seconda edizione con UNIVERSEH 2.0, dalla Commissione Europea (CE) nell'ambito del Programma Erasmus+. La durata del progetto è dal 01/11/2023 al 31/10/2027. La visione a lungo termine è quella di creare un'Università Spaziale Europea, dove gli studenti delle 7 Università possano beneficiare di un ambiente di apprendimento innovativo, interdisciplinare, multilingue, multiculturale, inclusivo, basato sulla ricerca e sostenibile.
- L'Ateneo fa parte di [UNICA](#) rete istituzionale di università delle capitali d'Europa. Fondata nel 1990 è attualmente composta da 55 università di 42 capitali europee, che



uniscono oltre 150.000 dipendenti universitari e circa 1.500.000 di studenti.

- L'Ateneo è membro [RUS](#) (*Rete delle università per la sostenibilità*) promossa dalla CRUI con l'obiettivo di fornire coordinamento e condivisione tra tutte le università italiane impegnate sui temi di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale.
- Dal 2016 l'Ateneo si è unito al [VIU](#) (*Venice International University*), una rete di università di tutto il mondo che condividono un campus comune sull'isola di San Servolo, nella laguna di Venezia, per elaborare programmi di studio collegiali che preparino gli studenti ad affrontare le sfide globali di oggi: sviluppo sostenibile, cambiamento climatico, invecchiamento, crescita urbana, etica globale, eredità culturale.
- L'Università di Roma "Tor Vergata" aderisce a [RUniPace](#) (*Rete delle Università italiane per la Pace*), rete promossa dalla CRUI cui fanno parte oltre 60 Atenei italiani che ispirano la propria azione ai principi fondamentali della Costituzione, della Carta delle Nazioni Unite, dei Trattati istitutivi della UE, dell'Organizzazione per la sicurezza e cooperazione in Europa e del Consiglio d'Europa.
- L'Ateneo è entrato nel ranking [THE](#) (*Times Higher Education*) delle top 350 università in Europa.
- L'Ateneo, secondo le classifiche del [QS](#) (*Quacquarelli Symond*) è al 393° posto delle università a livello mondiale, e al 315° posto delle università maggiormente sostenibili al mondo.



1.4.1 Mobilità studentesca

La mobilità studentesca rappresenta una componente strategica fondamentale nel processo di internazionalizzazione dell'Ateneo di Roma Tor Vergata. Questo fenomeno non si limita a offrire opportunità di crescita personale e professionale agli studenti, ma si configura come uno strumento chiave per promuovere il dialogo interculturale, rafforzare le competenze globali e creare reti accademiche di valore internazionale.

In un contesto sempre più globalizzato, l'esperienza di studio all'estero contribuisce a sviluppare competenze trasversali come la flessibilità culturale, la capacità di adattamento e la collaborazione in ambienti diversificati. Al contempo, queste iniziative favoriscono il consolidamento di partenariati strategici tra le università, incentivando lo scambio di conoscenze, il progresso della ricerca e la costruzione di un tessuto accademico internazionale.

Nella prossima parte del paragrafo verranno descritti e analizzati i principali dati relativi alla mobilità studentesca nelle principali iniziative e programmi che coinvolgono l'Ateneo di Roma Tor Vergata.²

Programma ERASMUS +

Erasmus + è il Programma dell'Unione europea nei settori dell'Istruzione, della Formazione, della Gioventù e dello Sport, per il periodo 2021-2027 ed è strutturato in tre "Azioni chiave" e si articola come segue:

- Azione Chiave 1: Mobilità individuale ai fini dell'apprendimento
- Azione Chiave 2: Innovazione e buone pratiche
- Azione chiave 3: sostegno alla riforma delle politiche

Tutte le informazioni utili possono essere reperite sul sito istituzionale d'Ateneo al seguente [link](#).

² I dati inseriti nel presente paragrafo sono stati forniti rispettivamente dall'Anagrafe d'Ateneo per quanto riguarda gli *Incoming Students* e dal Centro di Calcolo di Ateneo per tutti gli altri dati riportati in calce

ERASMUS + - INCOMING STUDENTS



ERASMUS + - OUTGOING STUDENTS

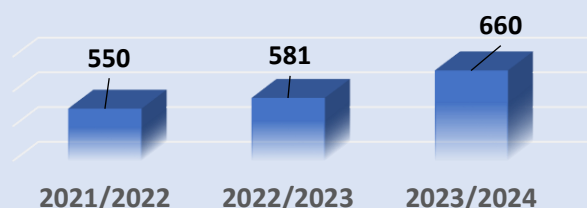


Grafico 7 - ERASMUS + - INCOMING / OUTGOING

- [INCOMING STUDENTS](#): Gli studenti in ingresso si sono mantenuti sul livello dello scorso anno accademico, mantenendo stabile l'incremento del 7,69% avuto nell'anno accademico 2022/2023.

- [OUTGOING STUDENTS](#): Gli studenti in uscita sono progressivamente aumentati nel triennio preso in considerazione per l'analisi, con un incremento del 5,84% nel 2022/2023 e del 13,59% nel 2023/2024.

ERASMUS + BIP - BLENDED INTENSIVE PROGRAMME

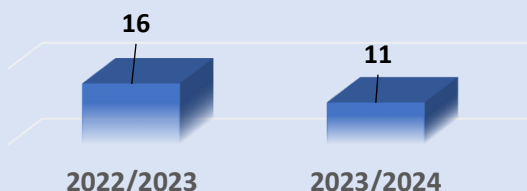


Grafico 8 - ERASMUS BIP - BLENDED

- ["Blended Intensive Programme"](#): La ricognizione effettuata per gli studenti coinvolti in questo programma è stata predisposta solamente negli ultimi due anni accademici. Dai dati si evince che c'è stata una diminuzione rispetto all'annualità precedente, ma ai fini statistici sarà utile verificare nei prossimi aggiornamenti del presente documento l'andamento dei dati.

ERASMUS + - TRAINEESHIP

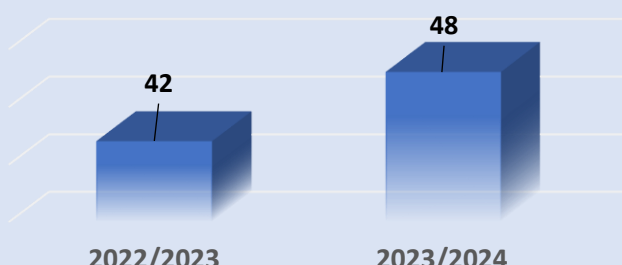


Grafico 9 - ERASMUS + TRAINEESHIP

- [Traineeship](#): La ricognizione effettuata per gli studenti coinvolti è stata predisposta solamente negli ultimi due anni accademici. Dai dati si evince che c'è stata un incremento rispetto all'annualità precedente, ma ai fini statistici sarà utile verificare nei prossimi aggiornamenti del presente documento l'andamento dei dati.

Overseas Mobility for Studies

"[Overseas Mobility for Studies](#)" si riferisce alla possibilità per gli studenti di intraprendere periodi di studio in istituzioni estere al di fuori del proprio paese d'origine. Questo tipo di mobilità favorisce lo scambio culturale, il miglioramento delle competenze linguistiche e l'acquisizione di conoscenze in

contesti internazionali. È un'opportunità strategica per sviluppare competenze globali e ampliare gli orizzonti accademici e professionali.

Gli studenti coinvolti nell'iniziativa sono progressivamente aumentati nel triennio preso in considerazione, con incrementi significativi sia nel 2022/2023 sia nel 2023/2024.

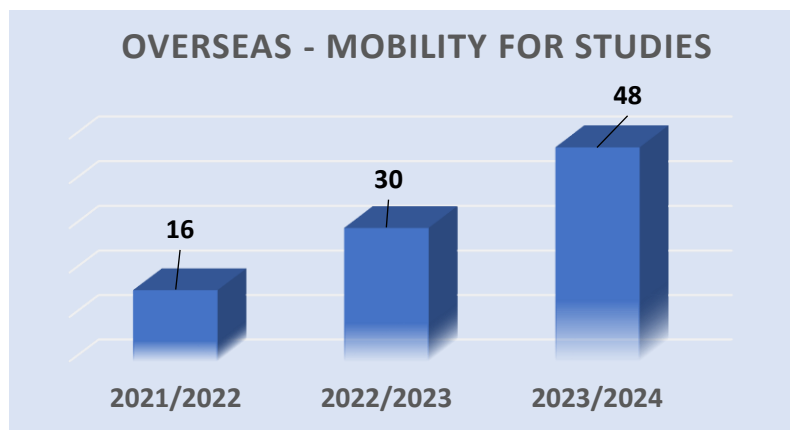


Grafico 10 - OVERSEAS - MOBILITY FOR STUDIES

Bando per la ricerca tesi all'estero

L'Università degli studi di Roma Tor Vergata bandisce annualmente [l'assegnazione di borse di studio per la ricerca tesi all'estero](#) da poter effettuare presso paesi europei ed extra-europei, destinate agli studenti regolarmente iscritti a un corso di laurea magistrale o a ciclo unico dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata entro la durata normale del corso di studio aumentata di un anno (D.M. 1047 del 29/12/2017).

Lo scopo principale del programma è quello di consentire un periodo di ricerca ai fini della elaborazione della tesi di Laurea magistrale o Laurea magistrale a ciclo unico in paesi europei o extraeuropei presso università o strutture non universitarie (come enti privati, istituzioni pubbliche, laboratori, biblioteche, enti di ricerca, archivi, ecc.).

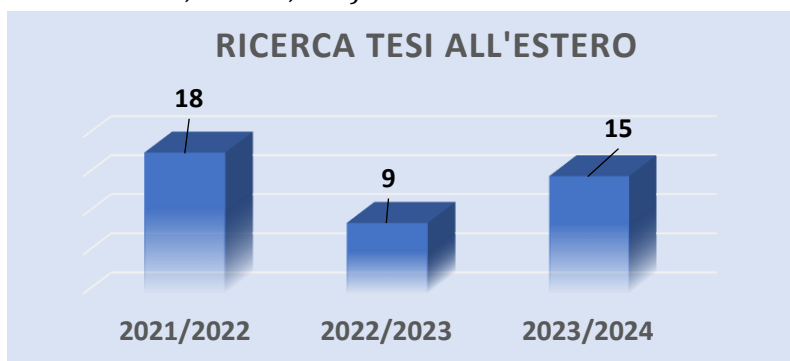


Grafico 11 - Ricerca Tesi all'Estero

Gli studenti coinvolti nell'iniziativa hanno subito una flessione nell'anno 2022/2023 ma sono sensibilmente migliorati nell'anno 2023/2024.

1.5. Visione e Missione d’Ateneo

1.5.1 Visione - Cosa vogliamo diventare



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

Revisione dei programmi e dell’azione di pianificazione strategica 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.

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

Promuovere nuove azioni che vadano a integrare le già numerose iniziative di **sviluppo sostenibile**



1.5.2 Missione – Cosa stiamo realizzando



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

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

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

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

- Coltivare relazioni internazionali, promuovendo la mobilità e lo scambio di esperienze con istituzioni accademiche e realtà produttive di tutto il mondo.
- Rafforzare il legame con il territorio, attraverso il trasferimento tecnologico, la collaborazione con le imprese e il sostegno all'occupabilità.

FUTURE SIGHT

Futuro
Università
Tutti
Uniti
Reinventare
Eccellenza

Sostenibilità
Innovazione
Giovani
Hinterland
Trasporti

1.5.3 I nostri valori

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", ha aderito alla rete delle università italiane "sostenibili" recentemente costituita dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (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 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs nell'acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030.



Figura 3 - SDGs 2030

Il principio di Sostenibilità viene declinato come parametro per ridefinire le linee di sviluppo dell'Università.

In questo contesto per sostenibilità vogliamo intendere la capacità di orientare le proprie azioni istituzionali alle esigenze del contesto interno/esterno, degli stakeholder interni/esterni, del territorio così come della gestione economica e delle risorse umane.

Nell'analisi periodica dei risultati sono presi in esame gli indicatori di outcome (incremento di benessere di breve e lungo periodo, soddisfazione degli utenti) piuttosto che soffermarsi esclusivamente sulla quantità/qualità delle singole prestazioni.

2 Valore pubblico

2.1 Valore pubblico

La creazione di Valore Pubblico come Vision di Ateneo attraverso la Sostenibilità come Mission, è divenuto un imperativo istituzionale in uno scenario globale caratterizzato da problemi complessi, consolidando la necessità di programmare missioni, strategie e azioni della PA nell'ottica di una comune promozione di politiche sostenibili.

L'Ateneo si propone di raggiungere i suoi obiettivi producendo valore in un orizzonte di medio-lungo periodo e garantendo la sostenibilità economica, sociale e ambientale dell'azione amministrativa.

Lo strumento per la creazione del Valore Pubblico Tor Vergata, non può essere il frutto di una contingenza fortunata, ma solo il risultato ricercato di un processo scientificamente progettato e pragmaticamente governato. Per accrescere la probabilità di creare Valore Pubblico e ridurre il rischio di consumo e distruzione dello stesso (Disvalore Pubblico), l'Ateneo ha elaborato la "BSC Valore Pubblico" in aderenza con quanto prescritto dal modello di "Public Value Governance" che governa i flussi di generazione del valore tramite la "Piramide del Valore Pubblico": la logica piramidale di accumulazione progressiva di valore si fonda sulla manovra combinata degli indicatori contenuti nei vari livelli della performance.

Nella logica piramidale si genera Valore Pubblico (livello 1) quando:

- in coerenza con le missioni istituzionali dell'ente, si incrementa il livello di benessere economico, sociale e ambientale dei suoi utenti e stakeholder, senza dimenticare il livello di salute dell'amministrazione, e si contribuisce al mantenimento e al miglioramento del

benessere nazionale e territoriale e allo sviluppo sostenibile nell’ottica dell’Agenda 2030 (livello 2: valore istituzionale o delle performance istituzionali);

- si orientano le performance organizzative verso il miglioramento di quelle istituzionali o impatti; in particolare, si crea valore aziendale (livello 3 o delle performance organizzative) in caso di: performance organizzative adeguate dal punto di vista sociale, ovvero di erogazione di servizi quanti-qualitativamente adeguati a soddisfare gli utenti (efficacia); performance organizzative adeguate dal punto di vista economico, ovvero in presenza di una condotta economica ed efficiente da parte dell’ente; e ciò a partire dalla fotografia dello stato quanti-qualitativo delle risorse dell’ente;
- i orientano le performance individuali verso il miglioramento di quelle organizzative; si crea Valore Individuale (livello 4 o delle performance individuali) in caso di: performance individuali dei dirigenti adeguate in termini di risultati e di comportamenti direzionali; performance individuali dei dipendenti adeguate in termini di risultati e di comportamenti esecutivi.

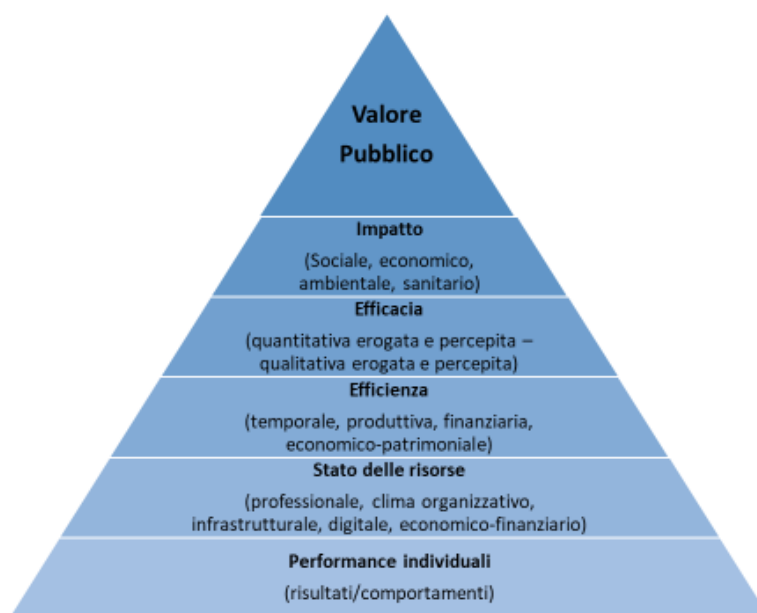


Figura 4 - Piramide del Valore Pubblico

2.1.1 Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria

Ogni obiettivo strategico prevede poi delle azioni che ne esplicitano meglio il contenuto e degli indicatori di monitoraggio con l’indicazione del valore atteso al termine del triennio di validità del Piano (2027).

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni ad essi collegati, di respiro triennale, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione Generale per allineare le attività delle Aree Amministrative alle finalità strategiche dell'Ateneo. Tali obiettivi operativi, gerarchicamente collegati agli obiettivi strategici, possono essere raggruppati in dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità.

Il raccordo tra il sistema di obiettivi e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del [Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale](#), allineato con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni, che coinvolgono la parte politica, la dirigenza delle Aree e le strutture di didattica e di ricerca, che vanno dalla fase di preconsuntivo (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

Nella fase di preconsuntivo (a settembre per l'anno in corso) le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto alle attività programmate e al budget disponibile.

Questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi o una rimodulazione del budget, permettendo all'Ateneo di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale (a ottobre per gli esercizi successivi) viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di preconsuntivo). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato un obiettivo di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato.

La rappresentazione che forniamo qui è relativa all'ammontare di budget destinato ad attività strategiche di formazione, ricerca, terza missione, organizzazione e servizi, al netto dei costi del personale strutturato.

2.1.2 Collegamento tra obiettivi e risorse ³

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](#)). Il presente documento pertanto esplicita 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.

Questa sezione pertanto esplicita 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) per il triennio 2024-2026.

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 2023 (approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 novembre 2024).

2.1.3 Budget per il conseguimento di obiettivi strategici

Al fine di fornire un'informazione il più possibile completa e trasparente, il presente paragrafo contiene ragguagli utili in relazione al budget specificamente stanziato – a valere sulle sole risorse interne dell'Ateneo – per il conseguimento e perseguimento di azioni e obiettivi strategici, dando evidenza delle

³ Le informazioni riportate nei paragrafi 2.1.2 - 2.1.3 – 2.1.4 – 2.1.5 sono state fornite dalla Direzione III – Divisione 3 - Ripartizione 2 “Bilanci e Rapporti di Sostenibilità”

risorse proprie che si prevede di impiegare per l'implementazione delle strategie e degli interventi prioritari delineati nei documenti programmatici dell'Ateneo e in particolare nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 3 gennaio 2024.

AREA	OBIETTIVO	BUDGET ECONOMICO 2025 [dati in Euro]	BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2025 [dati in Euro]
RICERCA	R1 - Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata	3.667.140	466.339
	R2 - Internazionalizzare la ricerca	1.890.345	22.500
	TOTALE RICERCA	5.557.485	488.839
DIDATTICA	D1 / D2 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa / Favorire i processi di apprendimento	6.828.427	22.546.605
	D3 - Internazionalizzare la didattica	1.293.300	12.000
	TOTALE DIDATTICA	8.121.727	22.558.605
TERZA MISSIONE	TM1 / TM2 - Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di Terza missione / Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale, sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio / Ottimizzazione e sistematizzazione delle attività "core" della Terza missione di Ateneo	1.971.200	55.000
SERVIZI AGLI UTENTI	S1 - Migliorare i servizi agli utenti	34.004.835	16.914.404
ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO	OA1 / OA2 / OA3 - Migliorare l'efficienza delle spese / Servizi ai dipendenti e welfare aziendale / Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità	2.442.173	200.000
	TOTALE BUDGET DESTINATO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	52.097.420	40.216.848

Tabella 2 - Budgeting aree strategiche

Ricerca

Tra i suoi obiettivi principali, l'Ateneo si propone di incrementare la produttività scientifica dei professori e dei ricercatori, di promuovere l'impatto della ricerca scientifica e di incentivare la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio-economico (obiettivo codificato come «R1» nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per

il triennio 2024-2026. L'ammontare delle risorse stanziato nel Budget 2025 per il perseguimento di tale obiettivo ammonta a 3.667 migliaia di Euro di costi in previsione a Budget economico.

In particolare, fanno riferimento alla realizzazione di questo specifico obiettivo le seguenti voci di Budget economico:

- 3.416 migliaia di Euro destinate ai dottorati di ricerca;
- 224 migliaia di Euro di assegni di ricerca;
- 27 migliaia di Euro per altri acquisti di beni e servizi per la ricerca.

In relazione agli investimenti pluriennali, vi sono in previsione costi pluriennali 466 migliaia di Euro, di cui 265 migliaia di Euro destinate all'acquisto di attrezzature scientifiche e 201 migliaia di Euro relative al cofinanziamento da parte dell'Ateneo dell'investimento previsto dal progetto ETIC finanziato con fondi PNRR.

Sempre con riferimento alla ricerca scientifica, è obiettivo strategico dell'Ateneo quello di potenziare ulteriormente i processi di internazionalizzazione nella ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca europea e internazionali e alla promozione della mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo (obiettivo «R2»). In particolare, per quanto attiene ai costi previsti per il 2025, essi ammontano complessivamente a 1.890 migliaia di Euro e fanno riferimento alle seguenti voci:

- 1.738 migliaia di Euro destinate alla mobilità e agli scambi internazionali dei dottorandi;
- 92 migliaia di Euro di costi per acquisto di beni e servizi e di altri costi relativi alla ricerca internazionale;
- 60 migliaia di Euro di costi per missioni, formazione e altre attività del personale coinvolto.

In relazione agli investimenti pluriennali, vi sono in previsione costi pluriennali per 23 migliaia di Euro ascrivibili al perseguimento degli obiettivi legati all'internazionalizzazione della ricerca (acquisto di hardware).

Didattica

Nell'ambito della missione "Didattica", l'Ateneo punta a:

- Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa migliorandone gli sbocchi occupazionali, migliorando l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove

esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, promuovendo l'orientamento e facilitando l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro. (obiettivo «D1»);

■ favorire i processi di apprendimento, organizzando attività didattiche di qualità in modo da facilitare la regolarità delle carriere degli studenti nel rispetto di una rigorosa valutazione degli stessi, mettendo in atto inoltre strategie volte ad aumentare la sostenibilità dei corsi di studio (obiettivo «D2»);

■ internazionalizzare la didattica nel contesto di una “competizione globale alla caccia di talenti”, allo scopo di aumentare gli sbocchi occupazionali dei corsi di studio, offrendo ai laureati gli strumenti per accedere al mercato internazionale del lavoro; l'Ateneo intende impegnarsi a promuovere e favorire la dimensione internazionale degli studi, per la creazione di un campus internazionalizzato anche nella didattica, attraverso la promozione di titoli congiunti, volta a favorire la mobilità internazionale di docenti e studenti, e l'ammissione e la formazione di studenti stranieri (obiettivo «D3»).

Le risorse che l'Ateneo intende destinare, nel 2025, al raggiungimento degli obiettivi «D1» e «D2» sono complessivamente pari a 6.828 migliaia di Euro e sono sintetizzabili come segue:

- 212 migliaia di Euro dedicate all'orientamento degli studenti in entrata;
- 2.442 migliaia di Euro di contributi d'Ateneo alle sei Macroaree;
- 642 migliaia di Euro di collaborazioni part time degli studenti;
- 123 migliaia di Euro di stage e tirocini curricolari ed extracurricolari;
- 50 migliaia di Euro di trasferimenti a partner per progetti di didattica, in particolare il “Teatro patologico”;
- 1.270 migliaia di Euro destinate ad incarichi di insegnamento;
- 75 migliaia di Euro, attraverso la Commissione CARIS, destinate agli studenti con disturbi dell'apprendimento e disabilità (l'importo complessivo, di 325 migliaia di Euro, è finanziato per 250 migliaia di Euro dal M.U.R. con un intervento specifico sul F.F.O.);
- 200 migliaia di Euro destinate al funzionamento delle scuole di specializzazione;
- 704 migliaia di Euro per le commissioni di Esami di Stato e Lauree Sanitarie;
- 110 migliaia di Euro per iniziative culturali degli studenti;

- 217 migliaia di Euro per interessi sul mutuo di scopo ottenuto per la realizzazione del nuovo corpo aule d'Ateneo e del "Corridoio dello Sport";
- 2 migliaia di Euro destinati all'inclusione e parità di genere delle studentesse e studenti;
- 28 migliaia di Euro di premi di laurea dedicati ai temi del genere (18 migliaia di Euro) e dello sviluppo sostenibile (10 migliaia di Euro);
- 753 migliaia di Euro di servizi agli studenti, che includono l'incentivazione delle lauree di interesse nazionale e comunitario, i viaggi di istruzione e altro.

In relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questi due obiettivi circa 22.547 migliaia di Euro, così suddivise:

- 16.534 migliaia di Euro per la realizzazione del Nuovo Corpo Aule d'Ateneo;
- 2.252 migliaia di Euro per la realizzazione di nuove aule presso la Torre 8 del PTV e presso edifici di DiSCo Lazio;
- arredi per le nuove aule per 3.560 migliaia di Euro;
- 200 migliaia di Euro di materiale librario inventariabile;

Le risorse che si intende destinare, con competenza 2025, al raggiungimento dell'obiettivo «D3» sono complessivamente pari a 1.293 migliaia di Euro e sono sintetizzabili come segue:

- 350 migliaia di Euro per *visiting professors*;
- 825 migliaia di Euro di costi di personale non di ruolo dedicato alla didattica e di personale tecnico-amministrativo ed altri servizi per le esigenze del CLA e del CLICI;
- 75 migliaia di Euro destinate a studenti e studentesse provenienti da aree di crisi;
- 43 migliaia di Euro di altri costi per l'internazionalizzazione della didattica.

In relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questo obiettivo 12 migliaia di Euro relative ad attrezzature per la didattica del CLA e del CLICI.

Terza Missione

L'Ateneo si propone di supportare e potenziare lo sviluppo di attività e progetti nazionali e internazionali che sviluppino innovazione, multidisciplinarietà e trasferimento tecnologico, in grado di determinare un impatto positivo economico e sociale promuovendo l'adozione di nuovi partenariati. Vi è inoltre l'impegno a potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale e lo sviluppo di servizi innovativi per la comunità universitaria e il territorio nell'ottica del

processo di sviluppo sostenibile, contribuendo a determinare un generale miglioramento complessivo dal punto di vista economico, sociale e ambientale (obiettivi strategici «TM1» e «TM2»). Le risorse stanziare nel Budget 2025 per il perseguimento di tali obiettivi ammontano a 1.971 migliaia di Euro di costi in previsione a Budget economico e a 55 migliaia di Euro di costi per investimenti. In particolare, per quanto attiene ai costi dell'esercizio in previsione, fanno riferimento alla realizzazione di questi specifici obiettivi le seguenti voci:

- 452 migliaia di Euro ascrivibili a partecipazione e organizzazione di eventi istituzionali, convegni e congressi, conferenze e attività di divulgazione e disseminazione;
- 620 migliaia di Euro di quote associative in consorzi ed associazioni;
- 259 migliaia di Euro ascrivibili ad attività dell'Ufficio Sviluppo Sostenibile, incluse le iniziative deliberate dal Comitato per l'attuazione della Mission e della Vision e le iniziative del Festival per lo sviluppo sostenibile;
- 120 migliaia di Euro per iniziative rettorali di divulgazione delle attività istituzionali dell'Ateneo;
- 30 migliaia di Euro di acquisto di libri, riviste e materiale bibliografico;
- 40 migliaia di Euro per la realizzazione di Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento di studenti e studentesse della scuola secondaria di secondo grado;
- 20 migliaia di Euro per la Scuderia Tor Vergata;
- 430 migliaia di Euro per altri servizi legati a iniziative di public engagement e Terza missione.

In relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questi due obiettivi 55 migliaia di Euro, ascrivibili a tutele brevettuali.

Servizi agli utenti

L'Ateneo si impegna nel continuo miglioramento dei servizi offerti ai suoi studenti, al personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario, alle imprese e agli enti della pubblica amministrazione, alla comunità che insiste sul territorio dell'Università e in generale alla società civile (obiettivo strategico «S1»).

Le risorse stanziare nel Budget 2025 per il perseguimento di tale obiettivo ammontano a 34.005 migliaia di Euro di costi in previsione a Budget economico e a 16.914 migliaia di Euro di costi per investimenti. In particolare, per quanto attiene ai costi dell'esercizio in previsione, fanno riferimento alla realizzazione di questi specifici obiettivi le seguenti voci:

- 3.540 migliaia di Euro di costi per le pulizie degli edifici universitari;
- 7.420 migliaia di Euro di costi per servizi elettrici;

- 6.059 migliaia di Euro di costi per servizi di manutenzione degli immobili, degli impianti e delle attrezzature;
- 3.097 migliaia di Euro di costi per vigilanza;
- 3.040 migliaia di Euro per costi di licenze software non inventariabili e assistenza e manutenzione software;
- 707 migliaia di Euro per la gestione del verde, incluso il verde storico di Villa Mondragone;
- 1.100 migliaia di Euro di premi assicurativi;
- 1.319 migliaia di Euro di servizi idrici ed energetici (gas naturale);
- 1.420 migliaia di Euro di servizi di ingegneria e architettura, legali, notarili e fiscali;
- 1.800 migliaia di Euro a servizio del Sistema bibliotecario d'Ateneo;
- 800 migliaia di Euro per l'acquisto del sistema operativo Microsoft Office 365 Campus per la comunità universitaria;
- 376 migliaia di Euro di servizi per lo smaltimento dei rifiuti;
- 320 migliaia di Euro per servizi telefonici (telefonia fissa e mobile);
- 390 migliaia di Euro per servizi di sanificazione e revisione delle condotte aerauliche delle Macroaree;
- 450 migliaia di Euro di bus navetta per agevolare la mobilità all'interno del Campus universitario e tra il Campus e i principali snodi del trasporto pubblico locale;
- 110 migliaia di Euro di finanziamento d'Ateneo per il Centro universitario sportivo (CUS);
- 1.391 migliaia di Euro di altri servizi necessari al funzionamento delle strutture ed all'erogazione dei servizi universitari;
- 606 migliaia di Euro di acquisti di materiali e libri;
- 60 migliaia di Euro per iniziative incluse nel Gender Equality Plan.

In relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questo obiettivo 16.914 migliaia di Euro, così suddivise:

- 7.896 migliaia di Euro di adeguamento alla normativa antincendio degli edifici universitari;
- 1.485 migliaia di Euro per interventi di efficientamento energetico presso gli edifici del Campus;
- 1.689 migliaia di Euro per il *relamping* della Facoltà di Economia e interventi sui sistemi elettrici di Scienze MM.FF.NN., Lettere e Filosofia e presso la Stazione di Idrobiologia e Acquacoltura;
- 122 migliaia di Euro per la realizzazione del progetto Light Up, volto a migliorare l'illuminazione dei parcheggi delle Macroaree e Facoltà per incrementare la sicurezza;
- 400 migliaia di Euro per ristrutturazione aule;

- 150 migliaia di Euro per interventi strutturali per la sicurezza delle Macroaree;
- 150 migliaia di Euro per la realizzazione di punti di ristoro presso la Macroarea di Scienze MM.FF.NN. e le Facoltà di Medicina e Chirurgia e di Economia;
- 1.000 migliaia di Euro di interventi di impermeabilizzazione del terrazzo di copertura della Macroarea di Scienze MM.FF.NN.;
- 1.700 migliaia di Euro per manutenzione incrementativa del valore degli immobili nell'ambito dell'Accordo Quadro sottoscritto;
- 51 migliaia di Euro per riqualificazione degli impianti idrici della Stazione di Idrobiologia e Acquacoltura;
- 170 migliaia di Euro di arredi esterni per il Rettorato;
- 171 migliaia di Euro per l'installazione di nuove pensiline presso le fermate ATAC e Cotral;
- 50 migliaia di Euro di arredi per aule e uffici;
- 5 migliaia di Euro per la realizzazione dello spazio "Respira, studia, riposa" destinato allo Sportello d'Ascolto del Comitato Unico di Garanzia d'Ateneo;
- 375 migliaia di Euro per l'acquisto di hardware;
- 300 migliaia di Euro per il *cloud* di Ateneo;
- 1.200 migliaia di Euro di infrastrutture di rete.

Organizzazione e Ambiente di lavoro

In quest'ambito l'Ateneo punta a:

1. razionalizzare le spese di gestione, al fine di liberare risorse da investire in azioni strategiche (obiettivo «OA1»);
2. sviluppare i servizi ai dipendenti e il welfare aziendale, migliorando il clima organizzativo (obiettivo «OA2»);
3. prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità (obiettivo «OA3»).

I costi d'esercizio che l'Ateneo intende destinare, nel 2025, al raggiungimento dei tre obiettivi sono complessivamente pari a 2.442 migliaia di Euro di costi dell'esercizio e 200 migliaia di Euro di costi pluriennali e sono sintetizzabili come segue:

- 158 migliaia di Euro per formazione del personale, inclusa la formazione in materia di trasparenza e normativa anticorruzione;

- 100 migliaia di Euro per interventi miranti alla valorizzazione delle diversità per il personale d'Ateneo;
- 278 migliaia di Euro per il “Percorso salute” per i dipendenti presso il Policlinico Tor Vergata;
- 510 migliaia di Euro per i buoni pasto ai dipendenti dell'Ateneo;
- 720 migliaia di Euro per incentivi per funzioni tecniche ai dipendenti;
- 50 migliaia di Euro per agevolazione per la mobilità dei dipendenti dell'Ateneo;
- 225 migliaia di Euro per affari sociali e iniziative miranti a promuovere la parità di genere in Ateneo;
- 310 migliaia di Euro di costi afferenti le attività di prevenzione e protezione;
- 66 migliaia di Euro di costi per sanificazioni;
- 25 migliaia di Euro di fondo di solidarietà.

Infine, in relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questi tre obiettivi 200 migliaia di Euro destinate all'acquisto di attrezzature per la prevenzione e protezione.

2.1.4 Budget per il raggiungimento dell'obiettivo della parità di genere

La predisposizione del Bilancio di Ateneo in una prospettiva di genere è favorita dalle Linee guida ANVUR e indirizzata dalla [Linee guida CRUI](#) per la predisposizione del Bilancio di Genere negli atenei. Proprio queste ultime, al capitolo 3, “Ciclo del Bilancio di Genere e Ciclo del Bilancio di Ateneo”, definiscono indispensabile passare a una contabilità basata su una logica di risultato, che dia spazio a un'allocazione delle risorse per singoli obiettivi programmati, in particolare quello della parità di genere.

L'inserimento della prospettiva di genere nel processo di bilancio (*gender budgeting*) dell'Ateneo è una riorganizzazione del modo tradizionale di pensare e predisporre il bilancio preventivo, con l'intento di incidere sulle scelte operate e sulle risorse assegnate in vista di obiettivi di parità di genere. Il ciclo del Bilancio di Genere prende avvio da un'analisi del contesto, sintetizzata nel Bilancio di Genere, approvato a Tor Vergata a partire dall'anno 2020. Le informazioni contenute nel Bilancio di Genere rappresentano un elemento fondamentale per orientare e rendere più consapevoli le scelte operate nella programmazione annuale e triennale. La fase successiva, in cui si colloca il presente Bilancio di previsione, ha lo scopo di individuare le risorse economiche adeguate al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

Le voci che caratterizzano il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale mostrano che il totale dei costi attribuibili allo svolgimento delle attività istituzionali, didattiche e di ricerca dell'Ateneo, si compone delle seguenti voci:

1. Costi del personale;
2. Costi della gestione corrente;
3. Ammortamenti e svalutazioni;
4. Accantonamenti per rischi e oneri;
5. Oneri diversi di gestione;
6. Imposte sul reddito;
7. Oneri finanziari.

Per costruire il Budget economico in una prospettiva di genere occorre operare una riclassificazione delle singole componenti di costo dell'Ateneo in considerazione del loro diverso impatto su uomini e donne, secondo le seguenti categorie:

-  Costi non connessi al genere (ad esempio ammortamenti, svalutazioni dei crediti ecc.);
-  Costi sensibili al genere, relativi a misure che possono avere un diverso impatto su uomini e donne (per esempio costi del personale, risorse destinate a borse di studio per studenti e studentesse ecc.);
-  Costi direttamente mirati alla riduzione delle disuguaglianze di genere o a favorire le pari opportunità (ad esempio risorse destinate a misure per la conciliazione tra attività professionale e lavoro familiare, borse di studio o altre misure per incrementare l'equilibrio di genere nelle diverse discipline ecc.).

Con riferimento a tale ripartizione, la tabella seguente contiene ragguagli utili in relazione al budget specificamente stanziato – sia quello totale che la quota esclusivamente a carico di risorse proprie dell'Ateneo – per il conseguimento e perseguimento di azioni e obiettivi di equità di genere e pari

opportunità, dando evidenza delle risorse che si prevede di impiegare per l'implementazione di strategie e interventi prioritari in tal senso.

CATEGORIA DI COSTI	DESCRIZIONE	BUDGET ECONOMICO 2025	DI CUI CON RISORSE PROPRIE DELL'ATENEO
COSTI NON CONNESSI AL GENERE	TRASFERIMENTO A PARTNER DI PROGETTI COORDINATI	16.680.150	-
	ACQUISTO DI MATERIALI DI LABORATORIO	4.292.950	4.292.950
	ACQUISTO DI LIBRI, PERIODICI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO	45.000	45.000
	ACQUISTO DI SERVIZI E COLLABORAZIONI TECNICO-GESTIONALI	35.267.946	29.577.924
	ACQUISTO DI ALTRI MATERIALI	2.612.650	820.000
	COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	145.500	145.500
	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	21.216.915	17.750.000
	ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ONERI	1.700.000	1.700.000
	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.012.483	2.012.483
	ONERI FINANZIARI	2.064.784	2.064.784
	ALTRI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	7.944.209	1.752.046
	IMPOSTE (IRES)	400.000	400.000
	TOTALE	94.382.587	60.560.687
COSTI SENSIBILI AL GENERE	COSTI DEL PERSONALE	191.064.921	154.268.381
	COSTI PER IL SOSTEGNO AGLI STUDENTI	67.284.732	12.565.580
	IMPOSTE (IRAP)	11.270.054	9.700.954
	ACQUISTO DI SERVIZI E COLLABORAZIONI TECNICO-GESTIONALI	3.349.854	3.349.854
	ACQUISTO DI ALTRI MATERIALI	90.000	90.000
	COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	100.000	100.000
	ALTRI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	1.084.171	1.060.226
	TRASFERIMENTI A PARTNER DI PROGETTI COORDINATI	231.500	50.000
	TOTALE	274.475.232	181.184.995
COSTI MIRATI ALLA RIDUZIONE DELLE DISPARITÀ DI GENERE	RIMBORSO ASILI NIDO E CENTRI ESTIVI	130.000	130.000
	BORSE DI STUDIO ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI PROVENIENTI DA AREE DI CRISI	75.000	75.000
	PROGETTI UFFICIO SVILUPPO SOSTENIBILE	31.500	31.500
	PREMI DI LAUREA/DOTTORATO SUI TEMI DI GENERE	30.000	30.000
	REALIZZAZIONE PROGETTO STORK PARKING PLACES	15.000	15.000

	ORIENTAMENTO ALLE STEM	15.000	15.000
	AMPLIAMENTO DELLA BIBLIOTECA EQUI-LIBRI	2.500	2.500
	ASSEGNO DI RICERCA PER STUDI DI GENERE	24.080	24.080
	REALIZZAZIONE DI BAGNI GENDER NEUTRAL NELLE MACROAREE	5.000	5.000
	ALTRE INIZIATIVE PER L'INCLUSIONE E LA PARITÀ DI GENERE	28.500	18.500
	TOTALE	356.580	346.580
	TOTALE BUDGET	369.214.399	242.092.262

Tabella 3 - budget per azioni e obiettivi di equità di genere

Il grafico dà una rappresentazione immediata della ripartizione, in una prospettiva di genere, delle risorse impiegate a carico del bilancio dell'Ateneo, relativamente – come richiesto dalla Linee Guida CRUI – al Conto Economico previsionale.

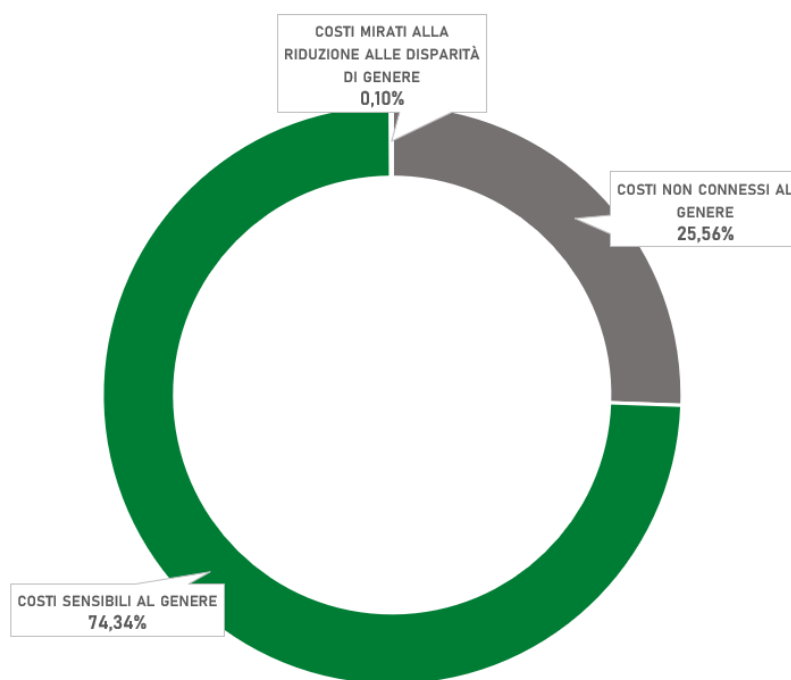


Grafico 12 - Ripartizione delle risorse impiegate

2.1.5 Integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel bilancio preventivo 2025 – 2027

A partire dall'esercizio 2025, l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha deciso di integrare nel Bilancio Preventivo Unico d'Ateneo 2025-2027 un collegamento esplicito tra i costi e gli investimenti

previsti e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda ONU 2030. Questa scelta rappresenta un passo fondamentale per consolidare il ciclo della sostenibilità, assicurando che gli impegni strategici assunti dall'Ateneo nel Piano Strategico e rendicontati nel Rapporto di Sostenibilità siano accompagnati da una chiara pianificazione delle priorità e da specifiche risorse economiche allocate.

Gli SDGs dell'Agenda 2030, adottati dalle Nazioni Unite nel 2015, costituiscono una cornice globale per promuovere uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile attraverso 17 obiettivi che spaziano dalla lotta alle disuguaglianze alla tutela ambientale, fino alla promozione di un'istruzione di qualità e di partenariati globali. Per le università, e in particolare per Tor Vergata, il perseguimento dell'Obiettivo 4 - Istruzione di qualità è centrale, in quanto rappresenta la base della missione accademica: garantire a tutti l'accesso a un'istruzione equa, inclusiva e di alta qualità, promuovendo il sapere e lo sviluppo delle competenze per affrontare le sfide globali.

Integrare gli SDGs nel bilancio preventivo consente di:

-  dare priorità agli interventi strategici, assicurando che le azioni legate alla sostenibilità non siano episodiche, ma parte integrante di una visione a lungo termine, con obiettivi chiari e misurabili;
-  allocare risorse economiche specifiche, valorizzando gli investimenti in ambiti chiave come il risparmio energetico e idrico (Obiettivo 7 - Energia pulita e accessibile), la riduzione delle emissioni di CO₂ (Obiettivo 13 - Lotta contro il cambiamento climatico) e il miglioramento delle infrastrutture educative e digitali (Obiettivo 9 - Imprese, innovazione e infrastrutture);
-  collegare la pianificazione economica all'impatto sociale, mettendo in evidenza il valore aggiunto delle politiche di inclusione sociale e delle iniziative a supporto degli studenti internazionali e fuori sede (Obiettivo 10 - Ridurre le disuguaglianze, Obiettivo 5 – Parità di genere);
-  rafforzare le partnership strategiche e le reti di collaborazione con istituzioni nazionali e internazionali (Obiettivo 17 - Partnership per gli obiettivi), per ampliare la portata delle azioni sostenibili.

Questa integrazione trasforma il bilancio preventivo in uno strumento strategico che non si limita a registrare le spese previste, ma orienta le decisioni verso un uso responsabile e sostenibile delle risorse, rafforzando il contributo dell'università allo sviluppo sostenibile del territorio e alla comunità globale.

Connettendo risorse, obiettivi e risultati, l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata intende consolidare il proprio ruolo di istituzione educativa all'avanguardia, capace di guidare la transizione verso modelli di sviluppo più equi e sostenibili, in linea con i principi dell'Agenda 2030.

La tabella riportata di seguito dettaglia i costi e gli investimenti suddivisi per ciascun SDG, evidenziando il contributo economico specificamente destinato a ogni obiettivo. Per una rappresentazione visiva immediata, i dati sono affiancati da due grafici a torta che illustrano – per i costi d'esercizio in previsione e per gli investimenti pluriennali – la distribuzione percentuale delle risorse allocate, fornendo una panoramica chiara delle priorità strategiche individuate dall'Ateneo, in tema di sviluppo sostenibile. Nell'allegato tecnico n° 6 è riportato il dettaglio degli interventi che mirano al raggiungimento di ciascun obiettivo.

OBIETTIVO AGENDA 2030	BUDGET ECONOMICO 2025 [dati in Euro]	BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2025 [dati in Euro]
SDG 3 – SALUTE E BENESSERE	2.013.760	6.682.000
SDG 4 – ISTRUZIONE DI QUALITÀ	30.218.161	34.558.093
SDG 5 – PARITÀ DI GENERE	150.580	127.000
SDG 6 – ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI	105.000	-
SDG 7 – ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE	181.555	1.250.256
SDG 8 – LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA	200.000	-
SDG 9 – IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	830.000	1.380.000
SDG 10 – RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE	825.000	-
SDG 11 – CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	517.048	168.300
SDG 12 – CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	4.940.390	-
SDG 15 – VITA SULLA TERRA	876.625	-
SDG 16 – PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE	749.200	-
SDG 17 – PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	707.652	-
TOTALE	42.314.971	44.165.649

Grafico 13 - Budgeting per Obiettivi SDGs 2030

BUDGET ECONOMICO

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

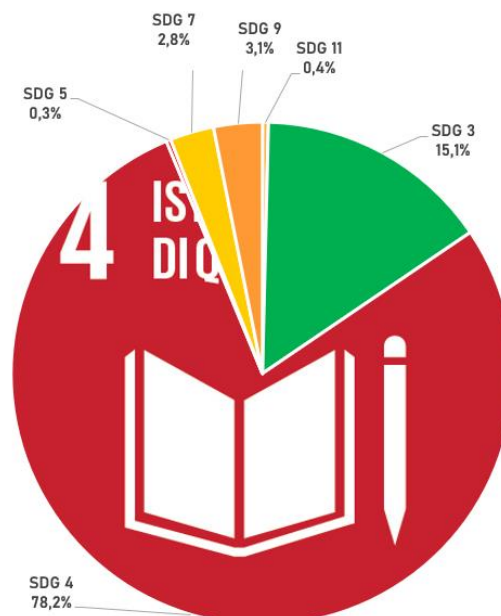
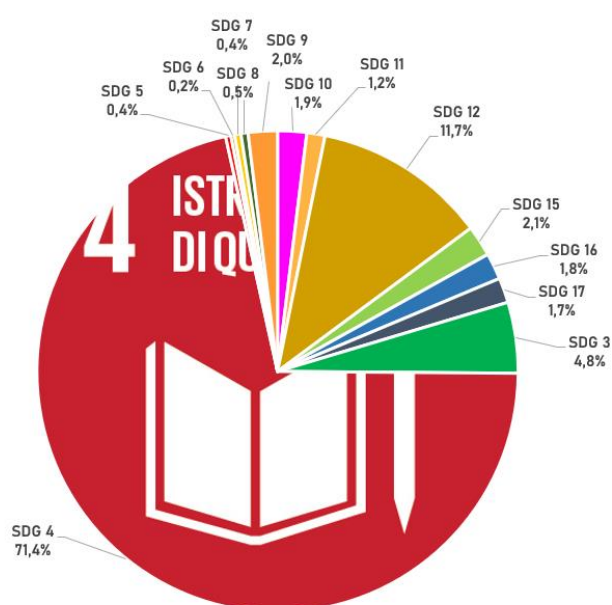


Figura 5 - Budget economico e budget degli investimenti

2.1.6 Misurazione del Valore Pubblico generato

La Balance Scorecard è uno strumento di supporto nella gestione strategica che permette di tradurre la missione e la strategia dell'Ateneo in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità ([Performance Strategica e Balance Scorecard “Valore Pubblico Tor Vergata”](#))

Adottando un approccio innovativo, utilizzando la BSC è stato possibile evidenziare gli andamenti trasversali degli indicatori in base alla tipologia di riferimento.

Al fine di migliorare le capacità di analisi e valutazione dei risultati conseguiti, l'Ateneo ha classificato gli indicatori associati agli obiettivi operativi in Tipologie, Categorie e Sotto Categorie così definite:

Tipologia di indicatore	
Stato delle risorse	Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili)
<i>umane</i>	quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
<i>economico-finanziarie</i>	risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
<i>tangibili</i>	valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
<i>intangibili</i>	salute organizzativa: livello di benessere organizzativo
	salute professionale: quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	salute di genere: rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	salute relazionale: quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	salute etica: quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	salute digitale: % servizi digitalizzati
Efficienza	Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output)
<i>economica</i>	esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
<i>produttiva</i>	esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Efficacia	Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
<i>quantitativa</i>	quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.

Tipologia di indicatore	
<i>qualitativa</i>	qualità erogata: esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi
	qualità percepita: esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
Impatto	Gli indicatori di impatto esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico
<i>sociale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
<i>economico</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
<i>ambientale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

Tabella 4 - Classificazione degli indicatori di risultato

Al fine di un'efficace elaborazione delle informazioni sulla Performance Organizzativa, l'Ateneo si è dotato dell'[applicativo GZOOM](#) che consente di poter elaborare e visualizzare i dati relativi alla Balance Score Card d'Ateneo.

I dati riportati nella tabella allegata sono riferiti al 2023, i dati del 2024 saranno disponibili entro il 30 giugno 2025 e verranno utilizzati per la predisposizione della relazione sulla Performance.

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"



Scheda Balanced Scorecard al 31/12/2023

Monitoraggio Stampa Balanced Scorecard al 31/12/2023						
Prospettiva BSC	Risultato	Tipologia Indicatore BSC	Peso		Risultato	Pag.
1 - Efficacia	91.16% 	1.1 - Qualitativa	100		96.78%	1
		1.2 - Quantitativa	100		85.54%	4
2 - Efficienza	100% 	2.1 - Economica	100		100%	9
3 - Stato delle risorse	89.59% 	3.1 - Economico-finanziarie	100		100%	10
		3.2 - Tangibili	100		100%	11
		3.3 - Intangibili	100		68.76%	12
4 - Impatto	96.66% 	4.1 - Sociale	100		96.66%	13

Figura 6 - Stampa Balance Score Card

2.1.7 Accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini

La Commissione [CARIS](#) è la struttura di Ateneo che coordina, monitora e supporta tutte le attività volte a favorire l'integrazione nella vita universitaria degli studenti e delle studentesse con **disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (dislessia, disgrafia, disortografia, discalculia) o difficoltà temporanee**. L'impegno della Commissione e del Delegato del Rettore per l'inclusione, prof. Pier Gianni

Medaglia, si concretizza in azioni integrate, mirate al superamento delle barriere tecnologiche e informatiche, di natura organizzativa e gestionale, nonché all'analisi e alla promozione di interventi tesi al superamento delle barriere architettoniche. L'obiettivo finale, coerente con la visione dell'università come luogo privilegiato per lo sviluppo integrale della persona, è quello di contribuire a realizzare un Campus sempre più "amichevole", accogliente, solidale, che garantisca il diritto allo studio e alla piena realizzazione di tutti gli studenti e le studentesse. Nell'ambito dell'accessibilità digitale, anche in attuazione alle recenti [linee guida AGID](#) su questo tema, l'Ateneo ha messo in campo da tempo le iniziative necessarie, ampliando man mano la gamma dei siti web e delle applicazioni sottoposte a monitoraggio e verifica.

"Tor Vergata", un'università accogliente e inclusiva

«Il momento storico che stiamo vivendo sta fornendo opportunità uniche di cambiamento: la contingenza stimola la creatività in tutti i campi e spinge a un rinnovamento organizzativo, ma soprattutto culturale.

Se ciò è vero per un contesto ampio, certamente risulta vitale anche per la nostra comunità universitaria, e ancor più per le persone che vivono in condizioni di fragilità fisica, di disagio sociale, di difficoltà, anche psicologica, nell'approccio al mondo universitario.

Il nostro Ateneo, volendo continuare nel suo cammino – delicato ma bellissimo – di mostrarsi al territorio come un "Campus equo, accogliente e solidale", non può perdere questa occasione per crescere, approfondendo energie nuove, investendo sulla tecnologia e sulle idee, ascoltando le persone ed accogliendo le idee dalla rete delle associazioni sul territorio.

Certi della possibilità di sviluppo integrale della persona e della preziosità delle persone, vogliamo investire affinché l'accoglienza del più debole in un contesto vitale e fertile possa rendere tutti più forti.

Questo spirito sostiene il servizio della CARIS (Commissione di Ateneo per l'Inclusione delle persone con disabilità e Disturbi dell'Apprendimento) e di tutte le persone di buona volontà – studenti, dipendenti e amici – che percepiscono la *mission* dell'inclusione e dell'accoglienza come un'imprescindibile occasione di arricchimento»

Prof. Pier Gianni Medaglia
Delegato del Rettore per l'inclusione



L'attività iniziata negli scorsi anni continuerà anche nel corso del 2025 fissando i nuovi obiettivi di accessibilità previsti dalle linee guida, che andranno ad interessare i siti web istituzionali, le App e la sezione Intranet, con interventi di sviluppo e rifacimento.

L'attività intrapresa nell'ambito di un programma pluriennale prevede interventi formativi in ambito tecnico, destinati alle persone che progettano sviluppano e gestiscono i siti web e le applicazioni dell'Ateneo. Il Dirigente responsabile della transizione digitale, in collaborazione con il Dirigente dell'area Biblioteche e Servizi allo Studio e il dirigente dell'Area del Personale, attuano attività di supporto agli studenti e al personale con disabilità o con disturbi dell'apprendimento.

AN

2.1.8 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'Ateneo nell'ambito dei suoi obiettivi strategici ha da sempre definito e introdotto operativamente soluzioni che innovino e “digitalizzino” i processi amministrativi, gestionali e didattici nel sistema universitario secondo modalità replicabili in altri contesti. In particolare i principali obiettivi sono:

- Accelerare il processo di semplificazione amministrativa e di razionalizzazione dei servizi per gli studenti, per i docenti e per il personale tecnico e amministrativo, eliminando progressivamente “la carta”, al fine di produrre un reale risparmio economico nella gestione amministrativa aumentando al contempo l'efficacia e la trasparenza dei servizi offerti.
- Cooperare in maniera rapida ed efficiente con le altre amministrazioni, aumentando l'efficacia in termini di tempo e risorse
- Dotare l'Ateneo di idonei strumenti atti a valutare l'efficienza del proprio sistema, l'efficacia degli interventi tenendo conto di tutte le componenti
- Favorire la mobilità dello studente rendendolo confidente con tecnologie in grado di abbattere le distanze
- Sperimentare nuove forme di interazione digitale che si propongano come terza via tra la presenza e la macchina
- Abbattere le barriere digitali
- Operare con Trasparenza, per garantire correttezza, controllo e certificazione delle procedure amministrative nei rapporti con gli studenti
- Migliorare e ampliare tutti i servizi a supporto della didattica

Nell'ambito delle attività di dematerializzazione la Direzione V (Gestione del Personale e Sistemi operativi di Gestione) ha individuato nel libro firma lo strumento essenziale per la dematerializzazione di tutti i processi interni ed esterni dell'Ateneo. La soluzione libro firma digitale denominata “TC-Sign” è stata ideata direttamente dalla Direzione V come applicazione innovativa per digitalizzare l'intero flusso di creazione del documento. La realizzazione tecnica è stata affidata ad un professionista esterno per rispondere a tutte le necessità richieste e adattarsi alle specifiche necessità organizzative e tecniche dell'Ateneo. Si tratta di una soluzione dalle grandi possibilità di sviluppo che vanno ben oltre la semplice gestione delle firme digitali. Il *core* del progetto è tracciare i percorsi firma per mappare tutti i processi

e poter nel tempo implementare ulteriori funzionalità per ottimizzare e rendere certo e sicuro lo scambio e la trasmissione dei documenti. Con l'avvio a regime di questo prodotto è possibile in breve tempo digitalizzare tutto il flusso e adeguarsi alla normativa AGID e al CAD compiendo un balzo avanti nella trasformazione digitale dell'organizzazione ed essere così all'avanguardia nel panorama nazionale. L'obiettivo per cui è stato introdotto il libro firma è quello creare tutti i documenti digitali che rappresentano la condizione necessaria per una trasformazione digitale completa. Attualmente l'Ateneo, grazie al progetto di protocollo digitale Titulus, ha già digitalizzato tutta la trasmissione dei documenti, questi ultimi però sono ancora creati in formato analogico, mantenendo dunque questa natura all'atto della creazione del fascicolo, archiviazione e conservazione degli stessi. Le ricadute organizzative funzionali a questo progetto sono radicali. Coinvolgono tutti gli aspetti tecnici, organizzativi e culturali nell'ambito della trasformazione digitale.

Nell'ambito delle attività di dematerializzazione l'Ateneo intende perseguire nel corso dell'anno i seguenti obiettivi:

- Estendere il libro firma a tutte le strutture dell'Ateneo
- Reingegnerizzare tutto il processo di gestioni degli organi collegiali
- Dematerializzare tutte le procedure di valutazione dei docenti al fine degli scatti biennali.

Nell'ambito di tutti questi processi si è resa anche necessario proseguire nel Progetto Anagrafica UNICA con l'obiettivo di armonizzare le procedure informatiche di Ateneo con diverse finalità:

- Avere un'unica fonte di informazione per le anagrafiche del personale, per i corsi di laurea e per le schede insegnamento.
- Evitare la duplicazione di informazioni e di procedure
- Rendere le informazioni fruibili ai siti web delle macroaree, dei dipartimenti e dei corsi di laurea in maniera semplice e fruibile, *plugins* o *webservices*

A tal fine la Direzione V intende proseguire una serie di attività:

1. Armonizzazione delle banche dati
2. Reingegnerizzazione dei processi legata all'incarico dei professori a contratto e censimento in *u-gov* (attività in corso).

3. Armonizzazione delle banche dati relative ai corsi di laurea, gli insegnamenti e gli incarichi didattici con tutte le relative informazioni (schede, programmi etc.): la fonte dati ufficiale per le anagrafiche è [GOMP](#)
4. Pubblicazione del manifesto delle didattiche programmate ed erogate direttamente utilizzando GOMP come fonte del dato e messa a disposizione di plugin per integrazione con i siti web.
5. Realizzazione di un prototipo per la pubblicazione delle schede dei corsi e degli insegnamenti direttamente dal sito web di Ateneo
6. Catalogo corsi integrato con GOMP
7. Gestione Aule e Orari integrato con GOMP (Attività attualmente in corso)

2.1.9 Obiettivi per la creazione di Valore Pubblico

Come descritto nelle analisi propedeutiche al Piano Strategico, 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 del 10/06/2024](#) che definisce le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale (PRO3) del sistema universitario e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

Tali dimensioni costituiscono, di fatto, una guida nella creazione di obiettivi e azioni che generino direttamente un impatto nella creazione del valore pubblico.

La definizione dei target per gli indicatori di risultato è stata fortemente condizionata dagli elementi descritti nell'analisi di contesto nel paragrafo AS – IS, in particolare la complessiva diminuzione delle risorse disponibili, fa sì che l'Ateneo persegua nel tempo una politica di lento, costante e progressivo miglioramento attraverso l'ottimizzazione delle risorse e l'automazione dei processi. Ne consegue che la definizione dei target tenga conto del contesto e dello spirito con cui l'Ateneo approccia al miglioramento.

Tutto ciò premesso, l'algoritmo per la determinazione dei target per ogni indicatore di risultato è così determinato.

$$BL = \frac{p_1 \cdot v_{t-2} + p_2 \cdot v_{t-1} + p_3 \cdot v_t}{p_1 + p_2 + p_3}$$

- **BASELINE:** si procede con la media ponderata dei risultati ottenuti ne triennio (v_k) attribuendo un peso (p_k) a ciascun anno (il peso è determinato per calmierare effetti degli eventi imprevisti)
- **TARGET:** è calcolato partendo dalla baseline +/- il delta determinato in funzione dell'obiettivo come media mobile delle variazioni percentuali dei valori del triennio precedente pesata con gli stessi pesi di determinazione della BL

$$T = BL + / - \Delta \% BL$$

Esempio: R.1.02.1 - Numero di Pubblicazioni internazionali

ANNO	VALORE	Delta %	Pesi Media Mobile		
2020	3791				
2021	4152	9,52%	p1	p2	p3
2022	4730	13,92%	1	1	1
2023	4448	-5,96%			
Target 2025	4702	5,83%			

PESI: Si scelgono normalmente pesi uniformi pari a 1, al fine di garantire una crescita lineare e coerente degli indicatori, garantendo un andamento allineato nel tempo che riflette una progressione costante verso gli obiettivi strategici definiti dall'Ateneo. Tale scelta metodologica permette di monitorare con chiarezza il miglioramento continuo e il raggiungimento dei risultati previsti.

Per la determinazione del target viene effettuata un'analisi puntuale dei risultati raggiunti, vengono studiate le motivazioni alla base dei risultati raggiunti, degli scostamenti rispetto al target nell'anno precedente.

Alla luce dell'analisi effettuata sono operate diverse metodologie di correzione dei target:

- 1) Per gli indicatori che presentano forte variabilità nei valori del triennio sono stati sterilizzati ponendo un peso al valore minimo (0.1) all'anno o gli anni con gli scostamenti più significativi ove le cause del discostamento sono da attribuire a condizioni particolari o straordinarie

- 2) Per gli indicatori che presentano un trend nel triennio fortemente negativo si è posto il valore target pari almeno al valore dell'anno 2023 ritenendo prioritaria l'inversione del trend delle annualità precedenti
- 3) Rimodulazione dei pesi in funzione delle diverse priorità strategiche dell'Ateneo. Questa flessibilità permette, infatti, di calibrare il peso degli anni considerati, mitigando gli effetti di eventi straordinari o rispondendo a specifiche necessità di inversione di trend negativi.

Tabella riepilogativa Performance Indicatori di Risultato triennio 2021 – 2023 / Baseline / Target 2025

Codice Indicatore	Dati 2021	Dato 2022	Dato 2023	Baseline	Target 2025
R.1.01.1	261	268	276	268,33	268,33
R.1.02.1	4152	4730	4448	4443,33	4702,38
R.1.03.1	1,8	1,63	1,55	1,6728	1,68
R.1.03.2	27%	27,20%	27,30%	27,23%	27,30%
R.1.04.1	40	30	27	27	27
R.1.05.1	16426107,00 €	24422616,00 €	24674640,00 €	21841121,00 €	25575952,69 €
R.1.06.1	150	192	314	314	314
R.1.07.1	5%	3,95%	4,27%	4,6%	4,69%
R.1.09.1	36%	20%	24%	29,52%	34,52%
R.2.01.1	66	67	66	66,83	67,42
R.2.02.1	49%	45%	39%	39%	39%
D.1.01.1	53	45	48	48,17	49,60
D.1.01.2	51,92%	50,69%	51,02%	51,43%	51,58%
D.1.01.3	39,4%	42,9%	60,43%	51,08%	63,22%
D.1.01.4	19,12%	18,14%	23,28%	20,18%	23,63%
D.1.02.01	74,9%	78,86%	78,86%	78,67%	80,49%
D.1.02.02	91,2%	91,41%	91,92%	91,51%	92,24%
D.2.01.1	48,8	47,4	50,5	50,1	52,61
D.2.01.2	73,7%	71,5%	70,75%	70,75%	70,75%
D.2.01.3	57,7%	57,3%	58,76%	58,55%	59,54%
D.2.01.4	41,5%	39,8%	38,25%	38,25%	38,25%
D.2.01.5	59%	57,7%	58,4%	58,39%	58,92%
D.2.02.1	92,1%	91,8%	91,7%	91,7%	91,7%
D.2.02.2	59,7%	56,9%	55,5%	55,50%	55,50%
D.2.03.1	388	510	1075	792,5	1356,05
D.2.03.2	36,22%	37,86%	34,62%	36,92%	36,93%
D.2.03.3	73,35%	72,51%	72,53%	72,53%	72,53%
D.2.03.4	94,70%	91,90%	87,61%	87,61%	87,61%
D.2.03.5 ⁴	288	269	183	183	183
D.3.01.1	415	413	604	504,05	613,27
D.3.01.2	280	314	295	296,33	309,93
D.3.02.1	300	771	632	567,67	751,87
D.3.02.2	583	552	688	631,52	727,95
D.3.02.3	7,57%	6,3%	5,92%	5,92%	5,92%
D.3.02.4	8,8%	10,9%	6,71%	6,71%	6,71%
TM.1.01.1	51	59	9	9	9

⁴ Indicatore di nuova costituzione

Codice Indicatore	Dati 2021	Dato 2022	Dato 2023	Baseline	Target 2025
TM.1.02.1	4	7	15	10,66	20,09
TM.1.03.1	8	4	8	6,66	11,46
TM.2.01.1	17	19	17	17,66	18,51
TM.2.03.1	8	21	23	17,33	44,11
TM.2.05.1	9	4	7	6,66	11,53
S.1.02.1	2,4	2,69	2,15	2,62	2,81
S.1.03.1	3110	3050	4177	3613,50	4246,25
S.1.04.1	71,9%	73,1%	72%	72,9%	73,65%
S.1.05.1	89,3%	89%	89,6%	89,3%	89,6%
S.1.08.1	1289	1290	1662	1467,09	1667,93
O.1.01.1	74,35%	72,52%	71,15%	71,95%	70,45%
O.1.02.1	11,71%	9,13%	7,15%	8,31%	6,64%
O.1.03.1	1,06	1,09	1,12	1,1	1,13
O.1.09.1	-14,26	-8,14	-10,99	-11,03	-11,12
O.2.01.1	91,85%	98,40%	73,59%	73,59%	73,59%
O.2.02.1	0,95	0,84	0,32	0,32	0,32
O.2.03.1	13,52	15,84	7,62	12,32	25,87
O.2.04.1	63%	73%	6,78%	6,78%	6,78%
O.2.05.1	45%	53%	46,67%	49,6%	50,66%
O.2.07.1	0,32	0,31	0,55	0,3933	0,56
O.2.08.1	0,02	0,039	0,11	0,075	0,18
O.2.09.1	0,25	0,29	0,01	0,18	0,45
O.3.02.1	1,2	1,08	1,12	1,13	2,02

Tabella 5 - Tabella riepilogativa Performance Indicatori di Risultato triennio 2021 – 2023 / Baseline / Target 2025

In riferimento alla tabella degli indicatori di risultato allegata alla nota metodologica, e come precisato anche dall'Ufficio Statistico, l'Ateneo, in un'ottica di continuo miglioramento e secondo il ciclo PDCA, ha implementato processi costanti di raccolta e analisi dei dati.

Ricerca

PNRR

È di prioritaria importanza sfruttare tutte le opportunità di finanziamento della ricerca che il PNRR potrà offrire al nostro Ateneo supportandole nella maniera migliore possibile.

L'Ateneo ha profuso molto impegno negli anni precedenti per ottenere un'eccellente performance delle sue strutture. Negli ultimi tre anni si è lavorato per segnalare ai membri della nostra comunità le opportunità di partecipazione a bandi di ricerca e supportarli nella presentazione di domande, come il

Bando “[Fondo Italiano per la Scienza](#)”, il progetto [AMGA “Project 4.0”](#), il [PRIN 2022](#) o il programma [HORIZON 2020](#).

Per sostenere le attività dei gruppi di ricerca nella gestione dei progetti l’Ateneo, fin dal maggio 2022, ha costituito un gruppo di lavoro composto da personale tecnico amministrativo e bibliotecario afferente alle diverse strutture a vario titolo coinvolto nelle diverse azioni (acquisti beni e servizi, ricerca, dottorati, assegni di ricerca, personale) mettendo in campo tutte le risorse professionali necessarie al coordinamento, alla supervisione e al monitoraggio delle iniziative nella logica funzionale dell’agire per processi in un contesto procedurale complesso e sfidante. Bisognerà quindi proseguire in questa direzione

PROGETTI MULTIDISCIPLINARI E INFRASTRUTTURE DI RICERCA

La manifestazione del quarantennale ha evidenziato in modo incontrovertibile la capacità del nostro Ateneo di impostare progetti di ricerca multidisciplinari, capaci di coinvolgere diverse Macroaree e Facoltà.

La collaborazione e la sinergia tra Dipartimenti si potrà esprimere, inoltre, nelle attività di gestione e rafforzamento delle infrastrutture di ricerca, anche comuni, che consentano l’espressione del potenziale di diversi gruppi e l’ottimizzazione degli investimenti sulle grandi attrezzature. Ne sono esempi lampanti il potenziamento dell’Auditorium “Ennio Morricone” e l’allestimento dei nuovi studi multimediali d’Ateneo (Tor Vergata Studios – Multimedia Lab), entrambi messi in cantiere attraverso i fondi di finanziamento ex [DM n. 737 del 25-06-2021](#).

È necessario che il nostro Ateneo continui a favorire un costante dialogo e una fattiva collaborazione con queste istituzioni, facendosi promotore di un sistema di competenze, esperienze e progetti che possa favorire lo sviluppo del territorio attraverso la valorizzazione di un prestigioso e autorevole Polo della Ricerca di fatto già esistente.

Obiettivi dell’area strategica:

- Favorire le condizioni per aumentare i finanziamenti di Ateneo alla ricerca scientifica;
- Potenziare il Grant Office per fornire ai dipartimenti il necessario supporto amministrativo e gestionale per lo scouting, la gestione e la rendicontazione dei finanziamenti alla ricerca, per consentire a professori e ricercatori di meglio focalizzarsi sulle proprie attività core;
- Implementare l’attività del Fundraising office;

- Favorire l'internazionalizzazione, strategica per la ricerca tramite un'apertura a reti e progetti internazionali, per la didattica, migliorando l'attrattività per gli studenti stranieri e di conseguenza sia lo Score d'Ateneo sia le convenzioni con le Università Top Level mondiali, per la mobilità del personale, per gli studenti e per la terza missione

Obiettivo strategico R.1

Potenziare la ricerca di base ed incentivare la ricerca applicata

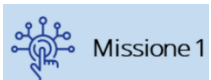
L'Ateneo si propone di incrementare la produttività scientifica dei professori e dei ricercatori, di promuovere l'impatto della ricerca scientifica e di incentivare la trasferibilità e la produttività delle scoperte scientifiche all'interno del più ampio contesto socio – economico.

Integrazione con PRO3

Obiettivo D
Azione D.2

Obiettivo E
Azione E.1

R.1.01 - Monitorare il personale inattivo nella ricerca	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 4
Indicatori:  Docenti Inattivi	Target 2025 < 268,33	
R.1.02 - Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 4
Indicatori:  Numero di pubblicazioni	Target 2025 > 4702,38	

R.1.03 - Migliorare la qualità della Ricerca	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Impatto medio citazionale</i>  <i>Percentuale di Pubblicazioni nelle riviste impattate</i>	Target 2025 > 1,68 > 27,30%	
R.1.04 - Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Progetti di ricerca internazionali finanziati</i>	Target 2025 > 27	
R.1.05 - Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi</i>	Target 2025 > 25575952,69 €	
R.1.06 - Migliorare l'attrattività del dottorato	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato laureati in altro Ateneo</i>	Target 2025 > 314	

R.1.07 - Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Qualificazione Collegio di Dottorato</i>	Target 2025 > 4,69%	
R.1.09 - Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Numero di docenti neo assunti non già in servizio presso l'Ateneo</i>	Target 2025 > 34,52%	

Obiettivo strategico R.2

Internazionalizzare la ricerca

L'Ateneo intende potenziare ulteriormente i processi di internazionalizzazione nella ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione a progetti di ricerca europea e internazionali, e alla promozione della mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.

Integrazione con PRO 3

Obiettivo D Azione D.3	Obiettivo D Azione D.1	Obiettivo D Azione D.2	Obiettivo E Azione E.3
R.2.01: Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 	
Indicatori:  <i>Iscritti al dottorato con titolo straniero</i>	Target 2025 > 67,42		

R.2.02 - Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 4
Indicatori:  <i>Provenienza dei vincitori di borse di dottorato</i>	Target 2025 > 39%	

Didattica

SFIDE ED OPPORTUNITA'

Superata ormai la fase pandemica, che ha richiesto un significativo impegno per gestire l'emergenza, si è lavorato per espandere l'offerta formativa attraverso l'introduzione dei nuovi corsi di Laurea in Psicologia e Veterinaria. Il primo è partito nell'anno accademico 2022-2023, il secondo, dopo un intenso processo di referaggio da parte di MUR e Anvur, è partito nell'anno accademico 2024-2025, colmando una lacuna importante dell'intera Regione Lazio.

È necessario proseguire il percorso di razionalizzazione, aggiornamento e innovazione dell'offerta formativa per aumentare l'attrattività di studenti nazionali ed internazionali, potenziando la centralità dell'area strategica agendo su due fonti di sviluppo:

- Rinnovamento delle competenze
- Internazionalizzazione

La recente pandemia ha posto l'accento sulle tecnologie e i nuovi metodi di insegnamento, favorendo lo sviluppo di una didattica più partecipata e che sia in grado di sviluppare creatività, capacità critiche e di risoluzione dei problemi.

L'Ateneo dispone di ottime tecnologie a supporto della teledidattica, confermandosi dinamico e attento alle evoluzioni sociali, pur nella ferma convinzione che la formazione e la comunità universitaria traggono beneficio dalla presenza.

La "missione" della didattica e lo studente devono essere al centro dell'attività universitaria:

- Aumentare il coinvolgimento degli studenti nel processo di miglioramento e innovazione della didattica
- Supportare il monitoraggio continuo della qualità didattica e puntare al miglioramento del rapporto docente-studente per contrastare l'abbandono degli studi
- Rafforzare il ruolo dei Coordinatori dei Corsi di Studio per consentirgli di assumere sempre maggiori responsabilità nel costante dialogo con i Dipartimenti
- Valutare l'opportunità di garantire un supporto amministrativo specifico a corsi di studio molto numerosi
- Tenuto conto della rapida evoluzione del mondo del lavoro, cresce la richiesta di nuovi profili professionali con competenze specifiche, diventa dunque necessario studiare e favorire le opportunità di attivazione di nuovi percorsi di studio interdisciplinari e trasversali, ispirandosi al principio di *cross fertilization*
- Promuovere un'accurata analisi della domanda proveniente dal mondo del lavoro

L'Internazionalizzazione

È importante sottolineare che nell'ultimo anno sono riprese le attività di orientamento di Ateneo specifiche per i corsi internazionali e l'avvio, a decorrere dal a.a. 2022/2023 del *Foundation Course*, un programma di studio in lingua inglese introdotto per preparare gli studenti internazionali a studiare nelle Università italiane.

- L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata è tra le prime posizioni in Italia per Corsi di Laurea in lingua Inglese con oltre il 7% di studenti stranieri con l'obiettivo di migliorare ulteriormente questi risultati, incentivando le attività didattiche in lingua inglese e sostenere le opportunità di istituzione di percorsi formativi in grado di rilasciare un doppio titolo e un titolo congiunto con Università estere
- Favorire le occasioni di contatto con studenti internazionali, sostenendo l'adesione degli studenti ai programmi Erasmus (in entrata e in uscita)

La centralità dello studente

La centralità dello studente deve essere ribadita anche attraverso l'incremento di spazi di studio e luoghi di aggregazione socio-culturale. L'Ateneo ha provveduto nell'ultimo anno a pubblicare il regolamento

per il riconoscimento delle associazioni studentesche e si sta lavorando per formare una Commissione Paritetica docenti-studenti necessaria per la sua attuazione.

- Continuare il processo di semplificazione e digitalizzazione delle attività di segreteria, sviluppare i servizi di accoglienza per gli studenti fuori sede e favorire il loro inserimento nel territorio
- Rafforzare ed estendere il *Buddy Programme*, servizio attraverso il quale si fornisce supporto e accoglienza a tutte le nuove matricole dell'Ateneo, grazie alla collaborazione degli studenti già iscritti
- Sfruttare tutte le opportunità di miglioramento nell'orientamento in ingresso e nel tutoraggio degli studenti.
- Confermare gli ottimi risultati raggiunti sul fronte del PCTO (Percorso per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento) grazie anche al contributo dei progetti PLS (Piano Lauree Scientifiche) e POT (Piani di Orientamento e Tutorato) estesi anche a Giurisprudenza, Lettere e Medicina
- Continuare la sensibilizzazione delle giovani studentesse tra i 15 e i 18 anni ad intraprendere una carriera in ambito STEM

L'Ateneo, in decisa controtendenza nazionale, ha visto aumentare il numero degli immatricolati in tutti gli ultimi 3 anni, passando da 9000 immatricolati nell'a.a. 2019/2020 agli oltre 10500 per l'anno a.a. 2022/2023 ed è stato avviato il progetto quadriennale "[Orientamento attivo nella transizione Scuola - Università](#)" finanziato nell'ambito del PNRR.

- Sviluppare nuove formule di tutoraggio e orientamento in itinere che possano contrastare in maniera efficace il fenomeno degli abbandoni
- Promuovere programmi di *Mentorship*, per far conoscere agli studenti le diverse tipologie lavorative dall'interno
- Continuare a lavorare con impegno per garantire servizi di Job Placement
- Garantire le migliori condizioni agli studenti più in difficoltà, continuando a supportare la Commissione Caris per i servizi di tutoraggio, per l'acquisto di dispositivi specifici per studenti diversamente abili e per svolgere l'attività di *counseling*
- Perfezionare e potenziare la collaborazione con il [CUS](#) per favorire la diffusione delle attività sportive tra la comunità studentesca.

Il Dottorato

Il Dottorato rappresenta il massimo grado dell'istruzione universitaria e rappresentano il perfetto esempio della necessità di azioni trasversali rispetto ai temi della didattica, della ricerca e della terza missione e devono essere in grado di recepire prontamente le richieste provenienti dai più attuali filoni di ricerca e sfruttare le opportunità di finanziamento offerte dal contesto economico e sociale.

Il nostro Ateneo offre 38 Dottorati di Ricerca che interessano le 6 macroaree, proponendo validi progetti per le aziende e gli enti finanziatori negli scorsi anni, ricevendo importanti incentivazioni da parte della Regione Lazio per l'innovazione delle imprese e risulta molto attrattivo per laureati in altri atenei.

Per potenziare le strutture di coordinamento e organizzative e per favorire lo sviluppo di una comunità intellettuale sempre più vivace ed inclusiva è necessario pensare una Scuola di Dottorato che possa:

- Favorire l'elaborazione e la promozione di decisioni strategiche che riguardano il Dottorato in linea con "i principi per una moderna formazione dottorale" elaborati dalla Comunità Europea
- Coordinare ed organizzare le attività formative e culturali inter e multi-disciplinari, sempre nel rispetto delle specificità dei singoli Corsi di Dottorato
- Continuare a garantire la qualità dell'offerta formativa di III livello, attraverso un attento processo di valutazione che coinvolge enti esterni, sia nazionali che internazionali.

La Scuola di Dottorato avrà i suoi organi di governo:

- un Direttore (nominato dal Rettore)
- una giunta composta da 6 coordinatori, in rappresentanza delle 6 macroaree
- Un Consiglio, costituito dalle Coordinatrici e coordinatori dei Collegi dei Docenti con sede amministrativa nel nostro Ateneo, i referenti dei Corsi di Dottorato in Convenzione/Consorzio con sede amministrativa in altro Ateneo
- Dodici rappresentanti dei Dottorandi dei Corsi con sede amministrativa presso il nostro Ateneo, due per ogni macroarea
- Personale amministrativo adeguato numericamente per la corretta amministrazione e per la gestione e realizzazione di convenzioni quadro con gli enti di ricerca, con le imprese e le Pubbliche Amministrazioni, con altri Atenei e con le imprese per l'attuazione dei programmi del PNRR.

Obiettivo strategico D.1

Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa

Questo obiettivo strategico comprende le principali attività volte a migliorare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro e del sistema delle imprese, a promuovere l'orientamento e a facilitare l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. In particolare, l'Ateneo, coerentemente con la sua missione/visione, intende innovare la sua offerta formativa (anche seguendo il criterio dell'interdisciplinarietà) in modo da adattarla alle mutate/mutevoli richieste del mondo del lavoro.

Integrazione con PRO 3

Obiettivo D
Azione D.3

D.1.01 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
	 	 Missione 4
Indicatori:  <i>Iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti</i>  <i>Numerosità iscritti al I anno</i>  <i>Provenienza iscritti LM</i>  <i>Provenienza iscritti L, LMCU</i>	Target 2025	
	> 49,60	
	> 51,58%	
	> 63,22%	
	> 23,63%	
D.1.02 - Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
	 	 Missione 5
Indicatori:  <i>Tasso occupazionale</i>	Target 2025	
	> 80,49%	

 **Efficacia del Corso di Studi**
> 92,24%

Obiettivo strategico D.2

Favorire i processi di apprendimento

Questo obiettivo strategico fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità. Per raggiungere tale obiettivo in modo da facilitare la regolarità delle carriere degli studenti nel rispetto di una rigorosa valutazione degli stessi, verranno messe in atto strategie volte ad aumentare la sostenibilità dei corsi di studio.

Integrazione con PRO 3

**Obiettivo D
Azione D.3**
**Obiettivo D
Azione D.2**

D.2.01 - Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
		 Missione 1
Indicatori:  CFU conseguiti al I anno  Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio  Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU  Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU  Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	Target 2025 > 52,61 > 70,75% > 59,54% > 38,25% > 58,92%	

D.2.02 - Curare la qualità della docenza	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
	 	 Missione 4
Indicatori:  <i>Docenti di riferimento L, LM, LMCU</i>  <i>Ore di docenza erogata</i>	Target 2025 > 91,7% > 55,50%	
D.2.03 - Curare la regolarità degli studi	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
		 Missione 4
Indicatori:  <i>Orientamento degli studenti</i>  <i>Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM</i>  <i>Laureati LM entro la durata normale del Corso</i>  <i>Caratteristica dei CdS</i>  <i>Tutorato degli studenti</i>	Target 2025 > 1356,05 > 36,93% > 72,53% > 87,61% > 183	

Obiettivo strategico D.3

Internazionalizzare la didattica

Nel contesto di una “competizione globale alla caccia di talenti” e allo scopo di aumentare gli sbocchi occupazionali dei suoi corsi di studio (offrendo ai laureati gli strumenti per accedere al mercato internazionale del lavoro), l’Ateneo intende impegnarsi a promuovere e favorire la dimensione internazionale degli studi, per la creazione di un campus internazionalizzato anche nella didattica. In questa ottica, il principale strumento che si intende utilizzare è la promozione di titoli congiunti, volta a favorire la mobilità internazionale di docenti e studenti, e l’ammissione e la formazione di studenti stranieri.

Integrazione con PRO 3

Obiettivo D
Azione D.3

Obiettivo D
Azione D.1

Obiettivo D
Azione D.2

Obiettivo E
Azione E.3

D.3.01 - Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri</i>  <i>Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica</i>	Target 2025 > 613,27 > 309,93	
D.3.02 - Aumentare gli scambi internazionali di studenti	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 4
Indicatori:  <i>Studenti ERASMUS in entrata</i>  <i>Studenti ERASMUS in uscita</i>  <i>Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero</i>  <i>Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)</i>	Target 2025 > 751,87 > 727,87 > 5,92% > 6,71%	

TERZA MISSIONE

L'importanza del trasferimento tecnologico

Nel triennio precedente è stato svolto un grande lavoro per rendere organiche e strutturate le molteplici attività di trasferimento delle conoscenze che vedono coinvolto l'Ateneo. La qualità del trasferimento

tecnologico riveste per lo sviluppo sostenibile del Paese una rilevanza strategica. Tale processo si attua attraverso molteplici azioni

Il posizionamento competitivo dell'Ateneo nell'ambito del trasferimento tecnologico è legato sia alla capacità di riconoscere ed interpretare la rapida evoluzione della domanda di ricerca industriale, sia alla capacità di sostenere i ricercatori attraverso servizi finalizzati a potenziare la loro capacità di trasferire conoscenza, coinvolgendo tutti gli attori coinvolti nel processo parte di una istituzione capace di affiancarli e valorizzarli.

La competenza dimostrata dall'Ateneo ha portato alla scelta di affidarle nell'ambito del PNRR Rome Technopole il coordinamento delle attività dello Spoke 2 "[*Technology Transfer, New Entrepreneurship, Business Incubation and Acceleration*](#)". L'Ateneo è arrivato a vantare collaborazioni con oltre 500 imprese nazionali ed internazionali, che citano ampiamente le pubblicazioni e i brevetti dei suoi ricercatori ai fini delle applicazioni industriali, in virtù del fatto che l'Ateneo opera a livello locale, nazionale ed internazionale.

Obiettivi dell'area strategica

- Creazione e valorizzazione di *spin-off* e *start-up*
- Partecipazione a progetti e reti nazionali ed internazionali di ricerca
- Innovare i modelli di trasferimento tecnologico per rispondere agli obiettivi proposti da PNRR e bandi Horizon Europe
- Operare secondo metodologie e strumenti strutturati per la diffusione delle attività di terza missione
- Investire nella comunicazione verso l'esterno delle competenze generate e dei risultati della ricerca
- Potenziare ulteriormente il coinvolgimento delle imprese nelle attività di ricerca e nelle attività didattiche. L'Ateneo è risultato un punto di riferimento in relazione alla partecipazione dei suoi studenti in molteplici "Contest" organizzati dalle imprese, nei quali i nostri studenti sono risultati vincitori in molte occasioni
- Promuovere la creazione di un centro dedicato alla progettazione e realizzazione di attività di formazione e ricerca per la qualificazione della didattica universitaria e della formazione dei docenti, ovvero un *Teaching and Learning Center* (TLC), sfruttando le opportunità date dal PNRR che prevede la creazione di 3 TLC dislocati sul territorio nazionale.
- Consolidare le attività rivolte al territorio.

Il Polo ex Fienile continuerà a rivestire un ruolo importante per la ludicità, l'inclusione sociale, l'integrazione e l'educazione culturale e civica. Le iniziative promosse sono state rivolte principalmente alle famiglie, ai bambini e ai giovani adulti.

Valorizzare le attività del Museo Archeologia per Roma, che ha sede nel casale di Villa Gentile, un organismo culturale finalizzato a migliorare la conoscenza, la fruizione e la valorizzazione del patrimonio archeologico del territorio.

Ampia e prestigiosa è l'attività relativa agli scavi archeologici, di particolare rilevanza gli scavi della Grotta di Guattari (Circeo), gli scavi realizzati a Gavi, Pompei, Leontinoi, Castronovo di Sicilia, in cui l'Ateneo ha un ruolo di rilievo.

Obiettivo strategico TM.1

Potenziare le azioni di supporto alla ricerca di terza Missione

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

Integrazione con PRO3

Obiettivo E
Azione E.1

TM.1.01 - Incrementare programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese	SDGS di Riferimento   	Missione PNRR  Missione 5
Indicatori:  Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti	Target 2025 > 9	
TM.1.02 - Incrementare azioni per realizzare rapporti strutturati di collaborazione con le imprese	SDGS di Riferimento   	Missione PNRR  Missione 5

Indicatori:  Laboratori congiunti e rapporti con le imprese	Target 2025 > 20,09	
TM1.03 - Definizione, strutturazione e implementazione di metodologie e strumenti a supporto dell'attività di terza missione	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  Metodologie e strumenti a supporto della terza missione	Target 2025 > 11,46	

Obiettivo strategico TM.2

Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale – sviluppo di servizi innovativi per la comunità accademica e il territorio

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

TM.2.01 - Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Brevetti internazionali depositati</i>	Target 2025 > 18,51	
TM.2.03 - Incrementare il numero di spin off	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 5

Indicatori:	Target 2025	
 Spin off accreditati attivi	> 44,11	
TM.2.05 - Definizione, strutturazione e implementazione di una metodologia di supporto, analisi ed accompagnamento sul mercato di prodotti e/o processi innovativi finalizzata all'avvio di Spin off/start up innovative.	SDGS di Riferimento   	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:	Target 2025	
 Metodologie e strumenti a supporto dello sviluppo di start up e spin off	> 11,53	

SERVIZI AGLI UTENTI

L'Ateneo è costantemente impegnato nel continuo miglioramento dei servizi offerti a tutta la comunità accademica, alle imprese e gli enti della pubblica amministrazione e, più in generale, ai cittadini che in qualche modo potrebbero interfacciarsi con l'università. È interesse primario per l'Ateneo potenziare i servizi per gli studenti diversamente abili garantendo la sostenibilità dei corsi di studio offerti.

Obiettivi per l'area strategica

- Incrementare gli spazi per le sale studio e per i luoghi di aggregazione socio-culturale
- Rilanciare i servizi bibliotecari, soprattutto pubblicizzando i servizi digitali ancora limitatamente conosciuti tra gli studenti.
- Completare il processo di semplificazione e digitalizzazione delle attività amministrative
- Favorire i servizi di accoglienza per gli studenti fuori sede, per favorire il loro inserimento nel territorio e nel nostro Ateneo
- Migliorare la comunicazione con tutti i nostri studenti, sfruttando sempre di più strumenti multimediali e social media in maniera adeguata ad un contesto accademico.
- Migliorare i servizi di orientamento in ingresso in modo da renderli efficaci ma anche razionalizzando l'utilizzo delle risorse, avendo la capacità anche in questo caso di agire uniti e coordinati nella ricerca del risultato migliore possibile per l'intero Ateneo.

- Ricerare formule di orientamento in itinere e di tutoraggio sempre più efficaci in modo da contenere il numero di abbandoni, anche attraverso un servizio di counseling psicologico. In particolare, gli studenti devono essere maggiormente coinvolti in questo processo, aiutando a definire le strategie più efficaci e promuovendo azioni di orientamento da parte degli studenti degli anni successivi verso quelli dei primi anni.
- Potenziare le iniziative per l'inclusione degli studenti diversamente abili, affinché possano trovare strutture adeguate a favorire le loro quotidiane attività di studio e di convivenza garantire servizi di job placement che contribuiscano ad assicurare i lusinghieri risultati occupazionali dei nostri laureati, stabilendo collaborazioni di lungo periodo con aziende ed enti pubblici a livello locale e nazionale e sviluppando rapporti anche a livello internazionale.
- Fornire opportunità di apprendimento per tutti garantendo pari opportunità per le persone diversamente abili e uguaglianza di genere, valorizzando la diversità culturale a favore di uno sviluppo sostenibile.

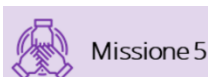
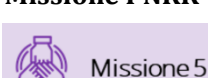
Obiettivo strategico S.1

Migliorare i servizi agli utenti

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

Integrazione con PRO 3

Obiettivo D Azione D.3	Obiettivo D Azione D.1		
S.1.02 - Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici		SDGS di Riferimento   	Missione PNRR  Missione 5
Indicatori:  Iniziative per il sostegno agli studenti diversamente abili		Target 2025 > 2,81	

S.1.03 - Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Sostenibilità del diritto allo studio</i>	Target 2025 > 4246,25	
S.1.04 - Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Indice di soddisfazione dei laureati</i>	Target 2025 > 73,65	
S.1.05 - Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio</i>	Target 2025 > 89,60%	
S.1.08 - Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Stage per studenti dei corsi di laurea</i>	Target 2025 > 1667,93	

ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

La governance deve concentrarsi sempre più sui risultati e non su aspetti operativi e procedure burocratiche che non tengano conto della specificità delle aree scientifiche. Bisogna favorire lo sviluppo

di una governance basata sull'indicazione di obiettivi, la programmazione e la valutazione a posteriori dei risultati, capace di responsabilizzare le strutture di governo esistenti ai vari livelli, di garantire un adeguato decentramento decisionale pur nella necessaria supervisione degli organi di Ateneo.

Si devono ulteriormente semplificare, razionalizzare e digitalizzare i processi interni, con il fine di ripensare il rapporto tra il centro e le strutture dell'Ateneo, favorendo una reale integrazione e condivisione di obiettivi e scelte, migliorando la comunicazione e gli strumenti di interazione, facendo anche leva sulle tecnologie di interazione da remoto potenziate durante l'emergenza pandemica e supportando gli uffici preposti all'erogazione di servizi agli studenti, al personale e alle strutture dell'Ateneo.

A tale scopo sarà necessario valorizzare ulteriormente la professionalità e la competenza del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, eventualmente ottimizzando l'organizzazione, anche per rendere l'ambiente di lavoro più stimolante e gratificante in modo da consentire a tutti e tutte di migliorare la qualità della propria professione

È necessario assicurare percorsi formativi in linea con le attività svolte e le competenze necessarie, essendo la formazione del personale strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi. Adeguare le risorse disponibili al soddisfacimento delle necessità di formazione rilevate e definire percorsi formativi trasversali sarà una priorità, unitamente al potenziamento di percorsi dedicati a funzioni specialistiche, all'adeguamento delle competenze informatiche e alla semplificazione dei processi.

Tra gli obiettivi principali ci sono inoltre: la ripresa delle progressioni economiche orizzontali, delle progressioni verticali alla categoria superiore, la promozione di attività culturali e di occasioni di scambio nonché il potenziamento dei servizi offerti e delle convenzioni, ad esempio, per l'accesso ad asili nido e centri estivi e per lo svolgimento di attività sportive e ricreative. Obiettivo imprescindibile è favorire il benessere lavorativo a partire dall'applicazione dello strumento dello “*smart working*” che si è dimostrato un valido strumento di bilanciamento tra la vita lavorativa e gli impegni personali

La nostra Università ha deciso di stipulare una polizza sanitaria per il rimborso delle spese mediche a favore dei propri dipendenti. Questo ha comportato una previa azione di individuazione, analisi e mappatura dei rischi, di impostazione e monitoraggio del programma assicurativo, di predisposizione dei capitoli di polizza, azione questa costantemente condivisa prima con i rappresentanti del

personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in Senato Accademico e poi con le organizzazioni sindacali presenti nel tavolo di contrattazione.

Questa iniziativa evidenzia una ulteriore attenzione ai temi di welfare aziendale già oggetto di concrete azioni che hanno riguardato l'impegno a garantire la sorveglianza sanitaria in convenzione con il PTV.

Obiettivo strategico O.1

Migliorare l'efficienza delle spese

L'Ateneo si pone l'obiettivo di razionalizzare le spese correnti e di adottare misure volte al contenimento delle spese di gestione, al fine di liberare nuove risorse da investire in azioni considerate particolarmente strategiche.

O.1.01 - Razionalizzare le Spese di personale	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Indicatore spese di personale IP</i>	Target 2025 <70,45%	
O.1.02 - Contenere il tasso di Indebitamento	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Indicatore spese di indebitamento IDEB</i>	Target 2025 < 6,64%	
O.1.03 - Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori: <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF</i>	Target 2025 > 1,13	

0.1.09 - Migliorare la tempestività dei pagamenti	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Giorni di anticipo dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture</i>	Target 2025 < -11,12	

Obiettivo strategico O.2

Servizi ai dipendenti e welfare aziendale

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

Integrazione con PRO3

Obiettivo E
Azione E.3

0.2.01 - Rafforzare l'Incidenza delle risorse in lavoro agile	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Percentuale del personale in servizio che ha usufruito di lavoro agile nell'anno solare</i>	Target 2025 > 73,59%	
0.2.02 - Incremento della copertura delle attività formative per il personale	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 4

Indicatori:  <i>Personale in servizio che ha seguito almeno un'attività formativa nell'anno solare, in riferimento al precedente</i>	Target 2025 > 0,32	
O.2.03 - Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR  Missione 4
Indicatori:  <i>Numero medio di ore di formazione erogate per il personale</i>	Target 2025 > 25,87	
O.2.04 - Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 5
Indicatori:  <i>N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido</i>	Target 2025 > 6,78%	
O.2.05 - Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 5
Indicatori:  <i>N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola</i>	Target 2025 > 50,66%	
O.2.07 - Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR  Missione 1
Indicatori:  <i>Percentuale di dipendenti TAB in collocati in mobilità internazionale</i>	Target 2025 > 0,56	

O.2.08 - Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Personale TAB che ha partecipato ad un percorso di rafforzamento delle competenze linguistiche</i>	Target 2025 > 0,18	
O.2.09 - Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione informatica	SDGS di Riferimento 	Missione PNRR 
Indicatori:  <i>Personale TAB che ha partecipato ad un percorso di rafforzamento delle competenze informatiche</i>	Target 2025 > 0,45	

Obiettivo strategico O.3

Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità

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

O.3.02 - Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative dedicate alla promozione della Trasparenza	SDGS di Riferimento  	Missione PNRR 
--	---	---

Indicatori:	Target 2025
 <i>Indicatore che monitora il numero di responsabili delle unità organizzative e dei Dirigenti che hanno preso parte alle iniziative promosse dal Responsabile della Trasparenza e dell'Anticorruzione.</i>	> 2,02

2.1.10 Il nostro Ateneo e il PNRR

L'Ateneo Tor Vergata è stato ed è tutt'ora impegnato nello svolgimento delle attività derivanti dal programma di investimenti e di interventi che l'Italia ha messo in atto, con il [D.L. del 06/11/2021 n. 152](#) e con il [D.L. 30 aprile 2022, n. 36 \(PNRR\)](#), per rispondere alla crisi economica e sociale determinata dalla pandemia da Covid-19.

Tra le varie azioni in cui il PNRR si articola, e che riguardano direttamente le Università e gli Enti di Ricerca, la Missione 4: "Istruzione e Ricerca" è volta al potenziamento della ricerca e dell'educazione, per la quale sono stati stanziati 30,88 miliardi, e in particolare la Componente 2 (C2) "[Dalla ricerca all'impresa](#)", con una dotazione complessiva di 16,7 miliardi, nella quale l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata è maggiormente coinvolta.

Grazie ai suoi gruppi di ricerca, l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha presentato diversi progetti nell'ambito della [Missione 4 "Istruzione e Ricerca"](#) – C2 "Dalla ricerca all'impresa" e attualmente è impegnata nei seguenti investimenti:

- **[Investimento 1.3](#) (dotazione finanziaria di 1,61 miliardi di euro) – PARTENARIATI ESTESI:** relativo a reti diffuse di Università, Enti Pubblici di Ricerca (di seguito EPR) e altri soggetti pubblici e privati, altamente qualificati e internazionalmente riconosciuti, impegnati in attività di ricerca. L'attività è dedicata alla ricerca fondamentale e/o applicata trasversale, e rivolta alla soluzione di grandi problemi. Mediante la collaborazione con il privato si intende passare direttamente dalla ricerca di base all'utilizzo dei risultati ottenuti, creando così una nuova generazione di ricercatori-inventori.

La forma giuridica dell'HUB è quella del consorzio pubblico-privato, con una struttura di governance e di rendicontazione di tipo Hub&Spoke, dove l'Hub coordina e rendiconta al MIM, e gli Spoke rendicontano all'Hub. L'attività di gestione e coordinamento è quindi demandata all'Hub, mentre agli Spoke viene affidata l'attività di ricerca.

L'Ateneo, in seguito all'approvazione delle proposte progettuali da parte del MIM, è oggi impegnato in 5 partenariati estesi, in uno dei quali è anche soggetto pro-ponente (Capofila)

TEMATICA	NOME PROGETTO	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUATORE (HUB)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
6. Diagnostica e terapie innovative nella medicina di precisione	HEAL ITALIA "Health Extended Alliance for Innovative therapies, Advanced Lab-research, and integrated approaches of Precision Medicine"	Università degli studi di Palermo	Fondazione Heal Italia	114.700.000,00€	7.315.000,00€
9. Sostenibilità economico-finanziaria dei sistemi e dei territori	"GRINS- Growings Resilient Inclusive and Sustainable"	Alma Mater Studiorum - Università di Bologna	Fondazione "GRINS- Growings Resilient Inclusive and Sustainable"	115.900.000,00€	4.927.000,00€
12. Neuroscienze e neurofarmacologia	"A Multiscale integrated approach to the study of the nervous system in health and disease"	Università degli studi di Genova	Società consortile MNESYS S.C.a.r.l.	114.700.000,00€	5.291.200,00€
14. Telecomunicazioni del futuro	"RESearch and innovation on future Telecommunications systems and networks, to make Italy more smART"	Università degli studi di Roma Tor Vergata	FONDAZIONE "RESTART"	115.902.093,00€	3.265.463,05€
15. Attività spaziali	"SPACE IT UP"	Politecnico di Torino	Fin corso di definizione	In corso di definizione	In corso di definizione

Figura 7 - Partenariati estesi

- **Investimento 1.4 (dotazione finanziaria di 1,6 miliardi di euro) – CENTRI NAZIONALI:**
l'iniziativa è volta a rafforzare e innovare le strutture di ricerca già esistenti al fine di creare dei campioni nazionali di R&S (c.d. Centri Nazionali) incentrati sulla ricerca e sviluppo di alcune *Key Enabling Technologies* (KET), mediante l'aggregazione di Università e EPR, con la possibilità di coinvolgere anche altri soggetti, pubblici e privati, altamente qualificati e internazionalmente riconosciuti, impegnati in attività di ricerca.

I Centri Nazionali sono dedicati alla ricerca di frontiera e allo sviluppo di progetti dedicati a temi tecnologici innovativi (KET) riguardanti le seguenti tematiche:

1. Simulazioni, calcolo e analisi dei dati ad alte prestazioni
2. Tecnologie dell'Agricoltura (AgriTech)
3. Sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA
4. Mobilità sostenibile
5. Bio-diversità.

La forma giuridica dell’HUB è quella della fondazione o del consorzio, con una struttura di governance e di rendicontazione di tipo Hub&Spoke, dove l’Hub coordina e rendiconta al MIM e gli Spoke rendicontano all’Hub. L’attività di gestione e coordinamento è quindi demandata all’Hub, mentre agli Spoke viene affidata l’attività di ricerca.

L’Università Tor Vergata partecipa, come affiliata a diversi Spoke, in due dei cinque Centri Nazionali che sono stati creati, ovvero nel CN1 “Centro Nazionale di Ricerca in High-Performance Computing Big Data and Quantum Computing”, e nel CN3 “Centro Nazionale di Ricerca - Sviluppo di Terapia Genica e Farmaci con Tecnologia a RNA”, entrambi della durata di 36 mesi a decorre dal 01/09/2022.

TEMATICA	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUALE (HUB) CENTRO NAZIONALE	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
1. Simulazioni, calcolo e analisi dei dati ad alte prestazioni	Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)	National Centre for HPC, Big Data and Quantum Computing (CN1)	319.938.979,26€	1.886.249,40€
3. Sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA	Università di Padova	National Center for Gene Therapy and Drugs based on RNA Technology (CN3)	320.036.606,03€	4.220.174,71€

Figura 8 – Investimento 1.4 - Affiliazione ai Spoke

- **Investimento 1.5** (dotazione finanziaria di 1,3 miliardi di euro) – **ECOSISTEMI DELL’INNOVAZIONE**: volto alla costruzione sul territorio nazionale di leader territoriali di “R&S” (c.d. Ecosistemi dell’innovazione), ovvero di poli di contaminazione e collaborazione con finalità di alta formazione, innovazione e ricerca, basati sulle vocazioni locali, e realizzati attraverso la costituzione di reti di Università statali e non statali, EPR, Enti pubblici territoriali, e altri soggetti pubblici e privati, altamente qualificati e internazionalmente riconosciuti, impegnati in attività di ricerca.

L’obiettivo di queste reti di ricerca, orientate alle grandi sfide, è quello di favorire l’imprenditorialità e la creazione di innovazioni di impatto, ridurre il disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dalle Università, nonché valorizzare i risultati della ricerca trasferendoli direttamente all’impresa. Le reti così formate operano su aree di specializzazione tecnologica tenendo

conto delle vocazioni industriali e di ricerca presenti sul territorio di riferimento, regionale o sovra-regionale, al fine di rafforzare la collaborazione tra il sistema della ricerca, il sistema produttivo e le istituzioni territoriali. Esse promuovono altresì il trasferimento tecnologico e intendono accelerare la trasformazione digitale dei processi produttivi delle imprese, in un’ottica di sostenibilità economica e ambientale, e di impatto sociale sul territorio.

La forma giuridica dell’HUB è quella della fondazione, con una struttura di governance e di rendicontazione, anche qui, di tipo Hub&Spoke, dove l’Hub coordina e rendiconta al MIM, e gli Spoke rendicontano all’Hub. L’attività di gestione e coordinamento è quindi demandata all’Hub, mentre agli Spoke viene affidata l’attività di ricerca.

L’Ateneo partecipa al programma di Ricerca e Innovazione, come affiliata a diversi Spoke e Leader dello Spoke 2, nell’Ecosistema dell’Innovazione denominato “Rome Technopole”, della durata di 36 mesi decorrenti dal 01/07/2022

TEMATICA	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUATORE (UHB)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
4. Digital, Industry, Aereospace	Università di Roma “La Sapienza”	Fondazione “Rome Technopole”	110.000.000,00 €	12.918.173,00€

Figura 9 – Investimento 1.5 - Partecipazione al Programma di ricerca e innovazione “Rome Technopole”

• **Investimento 3.1.1 (dotazione finanziaria di 1,08 miliardi di euro) – INFRASTRUTTURE DI RICERCA:** le IR vengono realizzate mediante il potenziamento, la creazione o il networking di laboratori, infrastrutture, risorse e servizi utilizzati dalla comunità scientifica per compiere ricerche nei relativi settori, nell’ottica di collegare il settore accademico a quello industriale. I campi di intervento sono:

1. Scienze fisiche e Ingegneria (PSE)
2. Ambiente (ENV)
3. Salute e Cibo (H&F)
4. Innovazione sociale e culturale (SCI)
5. Data, computing e infrastrutture di ricerca digitali (DIGIT)
6. Energia (ENE).

La forma giuridica dell'HUB è quella del referente unico, nella figura di un singolo soggetto pubblico, o del partenariato/consorzio, con una struttura di governance e di rendicontazione di tipo Hub&Spoke, dove l'Hub coordina e rendiconta al MIM, e gli Spoke rendicontano all'Hub.

L'attività di gestione e coordinamento è quindi demandata all'Hub, mentre agli Spoke viene affidata l'attività di ricerca. L'Ateneo partecipa, come Co-proponente, in diverse IR di cui si riportano i dati principali nella tabella sottostante:

TEMATICA	NOME PROGETTO	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUATORE (HUB)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
1. Scienze fisiche e Ingegneria (PSE)	EuAPS – EuPRAXIA Advanced Photon sources	Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)	IR LEADER: EuPRAXIA	22.350.588,00 €	754.000,00 €
1. Scienze fisiche e Ingegneria (PSE)	Stiles - Strengthening the Italian Leadership in ELT and SKA	Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF)	IR LEADER: STILES	69.999.999,00 €	1.140.706,00€
1. Scienze fisiche e Ingegneria (PSE)	Etic - Einstein Telescope Infrastructure Consortium	Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)	consorzio: ETIC	49.998.931,39€	1.348.432,40 €

Figura 10 - Investimento 3.1.1 Infrastrutture di ricerca

- Investimento 3.1.2 (dotazione finanziaria di 500 milioni di euro) – INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DI INNOVAZIONE (ITEC):** è un investimento volto alla creazione o l'ammodernamento di Infrastrutture Tecnologiche di Innovazione concepite e realizzate per offrire strumentazioni, soluzioni e servizi tecnologici avanzati rivolti al mondo accademico e imprenditoriale, per sviluppare, testare e potenziare la tecnologia per permettere di passare dalla convalida in laboratorio alla preparazione tecnologica, così da accrescerne la competitività prima del loro ingresso nel mercato competitivo.

Operano nei settori produttivi e ambiti territoriali definiti dalla comunità di sviluppo e innovazione, nell'ambito soprattutto delle piccole e medie imprese o filiere tecnologiche produttive, che le utilizzano

per sviluppare e integrare tecnologie innovative verso la commercializzazione di nuovi prodotti, processi e servizi.

La forma giuridica dell’HUB, composto da Università, centri di ricerca e altri soggetti pubblici e privati, è necessariamente un partenariato pubblico privato, dove la partecipazione del privato è condizione necessaria, con una struttura di governance e di rendicontazione di tipo Hub&Spoke. L’attività di gestione e coordinamento è affidata all’Hub, mentre agli Spoke del Partenariato viene affidata la realizzazione del progetto.

L’Ateneo partecipa come Co-proponente, nel progetto presentato dall’Università di Pavia denominato “NCIR”: Il Governo italiano ha integrato e potenziato i contenuti del PNRR attraverso il Piano Nazionale Complementare (PNC) stanziando ulteriori 30,6 miliardi di risorse nazionali e prevedendo due macro aree di intervento:

- iniziativa A: iniziative di ricerca per tecnologie e per- corsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale (di competenza del Ministero Università e Ricerca);
- iniziativa B: Ecosistema innovativo della salute (di competenza del Ministero della Salute).

TEMATICA	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUATORE (UHB)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
	Università degli Studi di Pavia		7.832.701,00 €	

Figura 11 - Investimento 3.1.2 (dotazione finanziaria di 500 milioni di euro) – Infrastrutture tecnologiche di innovazione (ITEC)

Attualmente l’Ateneo partecipa a:

- **Iniziativa A del [PNC](#) (dotazione finanziaria di 500 milioni di euro)** “Iniziative di ricerca per la salute”: come Partner nel progetto presentato dall’Alma Mater Studiorum Università degli Studi di Bologna, denominato: “Digital Life-Long Prevention (DARE)”, della durata complessiva di 48 mesi. La forma giuridica è quella della fondazione, con una struttura di governance, anche in questo caso, di tipo Hub&Spoke. L’Hub rappresenta il referente unico per l’attuazione dell’ “Iniziativa” nei confronti del MIM svolgendo l’attività di gestione e di coordinamento del progetto. Esso riceve le tranche di agevolazioni

concesse da destinare alla realizzazione dell’iniziativa, verifica e trasmette al MIM la rendicontazione delle spese sostenute dagli Spoke, incaricati dell’esecuzione e della realizzazione delle attività progettuali per le quali ricevono dall’Hub le agevolazioni.

PROGETTO	SOGGETTO PROPONENTE	SOGGETTO ATTUATORE (UHB)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV (INCLUDE OPEN CALL)
Digital Life-Long Prevention (DARE)	Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna	Fondazione “DARE”		13.988.400,00€

Figura 12 - Iniziativa A del PNC

Parallelamente l’Ateneo, insieme ad altre Università, partecipa al progetto:

- **“Per una giustizia giusta: innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari – GIUSTIZIA AGILE”** presentato dall’Università degli Studi della Tuscia (Capofila), in risposta all’Avviso per il finanziamento di interventi a regia nell’ambito dell’Asse I, Obiettivo Specifico 1.4, Azione 1.4.1 del PON: “Azioni di miglioramento dell’efficienza delle prestazioni degli uffici giudiziari attraverso l’innovazione tecnologica, il supporto organizzativo alla informatizzazione e telematizzazione degli uffici giudiziari, disseminazione di specifiche innovazioni e supporto all’attivazione di interventi di change management” del Programma Operativo Nazionale ([PON Governance 2014-2020](#)).

Il progetto intende realizzare gli obiettivi dell’Avviso mediante l’impiego di competenze giuridiche, gestionali e informatiche, nonché consulenze e percorsi formativi *post lauream* forniti da tutti i Partner coinvolti.

Gli Enti aderenti hanno concordato la gestione coordinata e sistemica del Progetto, assumendosi la responsabilità sia del raggiungimento degli obiettivi di propria competenza, sia della rendicontazione delle risorse finanziarie loro assegnate. L’Università Capofila, in qualità di Beneficiario della Convenzione di concessione del finanziamento con l’Organismo Intermedio del PON GOV, sarà destinataria del

finanziamento ed erogherà le risorse finanziarie ai Partner nei limiti di quanto previsto dall’Avviso e dal “Riparto budget tra partner”.

PROGETTO	SOGGETTO PROPONENTE (CAPOFILA)	AGEVOLAZIONE TOTALE	AGEVOLAZIONE CONCESSA A UNITV
“Per una giustizia giusta: innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari – GIUSTIZIA AGILE”	Università degli Studi della Tuscia	8.002.078,90 €	880.271,87 €

Figura 13 - Iniziativa "Giustizia Agile"

2.1.11 Progetti edilizi di riqualificazione dell’Ateneo

Per quanto concerne le attività inerenti all’edilizia, l’Ateneo intende completare e rinnovare il proprio patrimonio edilizio al fine di un continuo miglioramento dei servizi offerti agli studenti in un’ottica di generazione di valore pubblico per ciò che riguarda accessibilità e usabilità e delle infrastrutture rendendole adatte allo sviluppo di progetti di ricerca innovativi. In particolare si intende proseguire la costruzione degli edifici a servizio della Macroarea di Scienze MM.FF.NN, che oltre a poter disporre delle più avanzate tecnologie potrebbe essere caratterizzato da due distinte unità edilizie, una didattica e l’altra dipartimentale. Si proseguiranno, inoltre, i lavori per il completamento della Macroarea di Giurisprudenza.

Al fine di garantire un ambiente di studio e di lavoro adeguato ed innovativo si intende mettere a punto il piano per le manutenzioni straordinarie tali da garantire nel tempo un’immagine viva e innovativa dell’Ateneo.

Tor Vergata è una delle poche Università in Italia che dispone di un vero e proprio campus con importanti aree verdi, occorre proseguire con interventi mirati a incrementarne la “visibilità” e “vivibilità”:

- aggiornare la segnaletica nelle vie di accesso alle diverse macroaree, con chiari segnali identificativi che si sta entrando nel Campus e degli edifici a cui si sta accedendo;
- aggiornare la segnaletica esterna e interna dei diversi edifici;

- individuare soluzioni che consentano di incrementare la coesione tra le diverse aree del Campus, sviluppando e valorizzando i percorsi pedonali e creando piste ciclabili favorendo il raggiungimento di luoghi di ristoro e di aggregazione e la mobilità sostenibile all'interno dell'Ateneo.

Un altro progetto in fase di studio è il “Tor Vergata Music Bowl”, un grande spazio eventi da collocare all'interno del campus del nostro Ateneo offrendo alla città di Roma una valida soluzione alternativa alla realizzazione di eventi musicali in zone nevralgiche della città come il Circo Massimo o lo stadio Olimpico o in strutture con problemi di acustica come il Pala Lottomatica. La realizzazione di questa struttura consentirebbe inoltre di completare gli sforzi del nostro Ateneo, iniziati con la realizzazione dei “Tor Vergata Studios – Multimedia Lab”, il cuore delle attività di Tor Vergata 40. L'apertura di uno spazio eventi/spettacolo di questo livello potrebbe essere la grande occasione per favorire il completamento dello svincolo di Tor Vergata sull'autostrada Roma-Napoli, mai attivato. È giunto, inoltre, il momento di impegnarsi per realizzare la Biblioteca d'Area di Ingegneria che da anni attende di avere una propria sede, degna dell'importanza della Facoltà a cui afferisce e del numero di iscritti. Sarà un luogo multifunzionale di aggregazione e di eccellenza per lo studio e la ricerca, con uno sguardo attento alle nuove modalità di apprendimento e alla Terza Missione.

2.1.12 Pesature obiettivi strategici su aree

L'Ateneo ha proceduto alla preventiva definizione di un sistema di “pesatura” per le aree strategiche come sintetizzato nel grafico seguente.

Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica
Ricerca	20
Didattica	20
Terza Missione	15
Servizi agli utenti	25
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	20

Tabella 6 - Pesatura aree strategiche

2.1.13 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche e obiettivi strategici.

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione dell'Ateneo.

Le aree strategiche, a loro volta, vengono scomposte ulteriormente in obiettivi strategici che contengono al loro interno gli obiettivi operativi, calcolati utilizzando gli indicatori di risultato ad essi connessi. A tal riguardo, l'Ateneo ha predisposto un *Database Integrato* “Allegato tecnico n° 1” contenente tutte le informazioni dettagliate, che specifica la logica di collegamento tra le Aree Strategiche e gli elementi che le compongono.

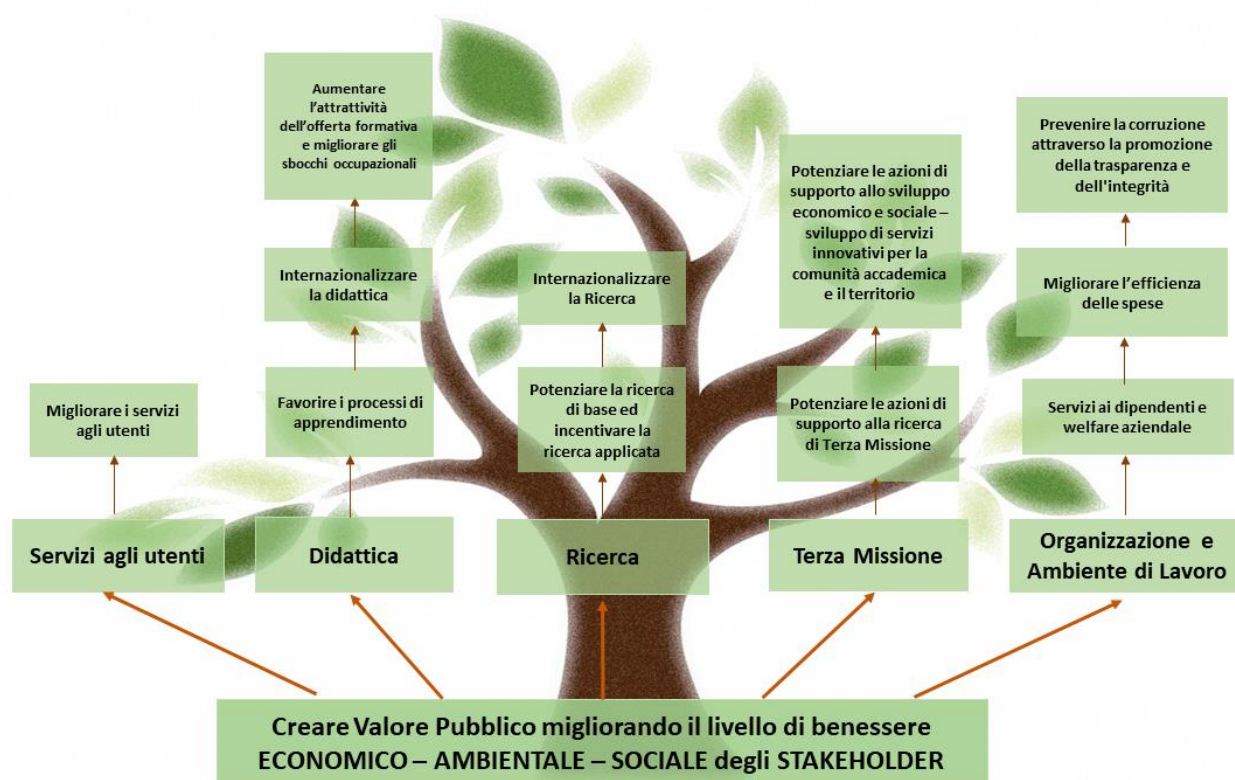


Figura 14 - Albero della performance

2.1.14 SAI – Scheda Anagrafica Indicatore

A seguito della definizione della BSC Valore Pubblico Tor Vergata, è stata realizzata la Scheda Anagrafica Indicatore (SAI) che specifica tutte le informazioni relative agli indicatori di risultato e ne individua la tipologia tra quelle presenti nella BSC.

Per quanto riguarda la metodologia di fissazione dei target si rimanda al [paragrafo 2.1.9](#) del presente documento.

È stata effettuata un'analisi e una revisione del set degli indicatori rispetto alle annualità precedenti.

Nella tabella sottostante si possono notare tutte le informazioni riportate su ogni singola SAI.

SAI - Scheda Anagrafica Indicatore	
Codice Indicatore	Area Strategica.0.00.000
Nome Indicatore	xxx
Motivazioni dell'Indicatore	Motivazioni legate all'utilizzo dell'indicatore
Riferimento codice obiettivo operativo	Obiettivo operativo di riferimento
Descrizione Indicatore	Dettaglio dell'indicatore (riferimento normativo)

SAI - Scheda Anagrafica Indicatore	
Data di rilevazione intermedia	Periodo della rilevazione intermedia
Frequenza rilevazione	Se annuale – semestrale
Scadenza monitoraggio	Può differire in relazione all'indicatore o ai dati necessari
% Miglioramento (%M)	Percentuale di Miglioramento
Data di rilevazione finale	Periodo della rilevazione finale
Target >= del M% della baseline	$T = BL + /-\Delta \% BL$
Fonte del dato	Banca dati di riferimento se interna o esterna e descrizione
Formula di calcolo	
Condivisione con struttura dipartimentale	Si / No
Azioni	Quali azioni sono necessarie per ottenere l'obiettivo fissato misurato con l'indicatore proposto
Baseline	$BL = \frac{v_1(p_1) + v_2(p_2) + v_3(p_3)}{\sum_{i=1,3} P}$
Anno di riferimento	L'anno di riferimento del dato: anno solare/ a.a.
Responsabile della Performance dell'indicatore	Struttura/Delegato/Responsabile dell'andamento della performance dell'indicatore
Direzioni o Strutture coinvolte	Strutture coinvolte direttamente nella performance dell'indicatore
Altre Strutture coinvolte	Altre strutture che collaborano parzialmente al raggiungimento del target di riferimento
Unità responsabile del calcolo dell'indicatore	Responsabile della raccolta del dato e del calcolo dell'indicatore
Unità responsabile dell'indicatore e del target	Responsabile del monitoraggio della performance dell'indicatore e del suo target
Osservazioni	Eventuali osservazioni per migliorare la performance dell'indicatore

Tabella 7 - Scheda anagrafica indicatore

Tipologia di indicatore	
Stato delle risorse	Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili)
<i>umane</i>	quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; per fascia di età e categoria
<i>economico-finanziarie</i>	risorse stanziare; risorse per tipologia di finanziamento
<i>tangibili</i>	valore del patrimonio disponibile; indice di indebitamento economico; indice di liquidità
<i>intangibili</i>	salute organizzativa: livello di benessere organizzativo
	salute professionale: quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	salute di genere: rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	salute relazionale: quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	salute etica: quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	salute digitale: % servizi digitalizzati
Efficienza	Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output)

Tipologia di indicatore	
<i>economica</i>	esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/ quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo
<i>produttiva</i>	esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/ quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo.
Efficacia	Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi
<i>quantitativa</i>	quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fornitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero di beneficiari dei servizi. Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero di fruitori potenziali.
<i>qualitativa</i>	qualità erogata: esprime la qualità erogata degli output attraverso parametri oggettivi (ex. tempo di pagamento) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi
	qualità percepita: esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
Impatto	Gli indicatori di impatto esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico
<i>sociale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali
<i>economico</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti della società del tessuto economico
<i>ambientale</i>	l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'Ateneo

Tabella 8 - Tipologie di indicatori

Nell'allegato tecnico n° 2 - Schede Anagrafiche Indicatori è possibile visionare nel dettaglio tutte le informazioni relative ad ogni singolo indicatore di risultato, suddivise per Area Strategica.

2.1.15 Analisi degli Stakeholder

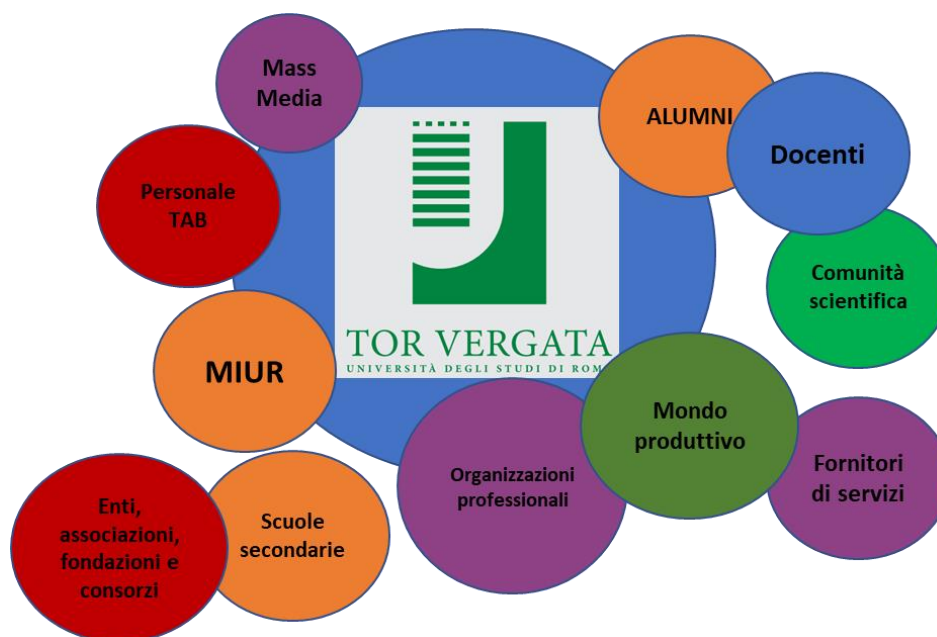


Figura 15 - Mappatura degli stakeholder

Stakeholder: «Qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione». R. E. Freeman

Sono gli interlocutori attivi consapevoli e interessati al dialogo con l'organizzazione perché le sue attività producono su di loro conseguenze e/o le proprie attività producono conseguenze sull'organizzazione. Le categorie di stakeholder individuate sono state differenziate per contesto di appartenenza e per il tipo di relazione che stabiliscono con l'Ateneo.

La prima analisi differenzia gli stakeholder Interni ed Esterni.

STAKEHOLDER INTERNI

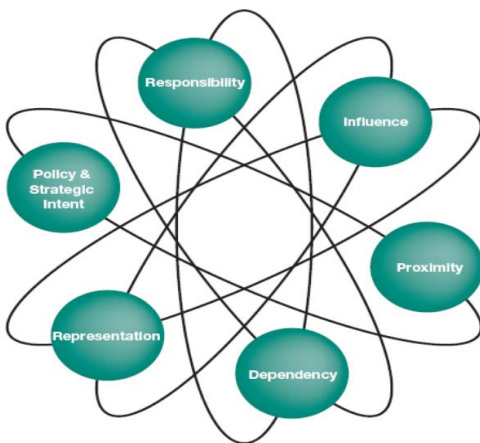
- *Risorse Umane*
- *Rappresentanze del personale dipendente*
- *Rappresentante studentesche*
- *Enti, Fondazioni, Consorzi direttamente controllate*

STAKEHOLDER ESTERNI

- *Mass Media*
- *MIM – Altri Atenei*

- *Autorità locali*
- *Enti - Associazioni- Consorzi - Fondazioni*
- *Scuole secondarie*
- *Mondo produttivo - Fornitori di servizi*
- *Organizzazioni Professionali (Albi)*
- *Alumni – Laziodisu - Famiglie studenti*

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



- **Responsibility:** *Risorse Umane - Enti, Fondazioni, Consorzi direttamente controllate.* Ovvero gli stakeholder verso i quali l'organizzazione ha, o potrebbe avere, responsabilità legali, finanziarie ed operative sotto forma di regolamenti, contratti, politiche o codici di comportamento.

- **Influence:** *Autorità locali - Mass Media - Org. Professionali - Mondo Produttivo.*

Ovvero gli stakeholder con potere di influenza o di

decisione

- **Proximity:** *Laziodisu - Fornitori di servizi - Famiglie studenti - Enti - associazioni - Consorzi – Fondazioni.*

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

- **Dependency:** Ovvero gli stakeholder che, direttamente o indirettamente, dipendono dalle attività e dall'operatività dell'organizzazione, sia in termini economici/finanziari (ad esempio, se l'organizzazione è l'unica fonte di impiego sul posto o il solo fornitore di beni di prima necessità), sia in termini di infrastrutture regionali o locali (ad esempio, scuole, ospedali). Fanno parte di questa categoria anche gli stakeholder che dipendono

dall'organizzazione in quanto, direttamente o indirettamente, essa è l'unica fonte di fornitura di beni che soddisfano bisogni primari (ad esempio, medicine, acqua, elettricità).

- **Representation:** Ovvero gli stakeholder che, attraverso la regolamentazione o per consuetudine e cultura possono legittimamente farsi portavoce di un'istanza (ad esempio, le ONG, particolari gruppi di interesse, compresi i "senza voce" - ovvero persone o cose incapaci di rappresentare loro stessi, come l'ambiente e le generazioni future - , rappresentanti sindacali, leader delle comunità locali).
- **Policy and strategic intent:** Ovvero gli stakeholder con cui l'organizzazione direttamente o indirettamente ha a che fare per via delle proprie politiche e scelte (ad esempio, i consumatori, le comunità locali, il management dei lavoratori in outsourcing e franchising), inclusi coloro che possono fornire indicazioni su tematiche e rischi emergenti (ad esempio, gli attivisti, le organizzazioni della società civile, il mondo accademico).

Stakeholder di progetto – griglia potere / interesse

A.07 CONTESTO E GESTIONE STAKEHOLDER

Le attività principali di gestione degli stakeholder sono influenzate dal livello di "potere" e di "interesse" di questi ultimi.

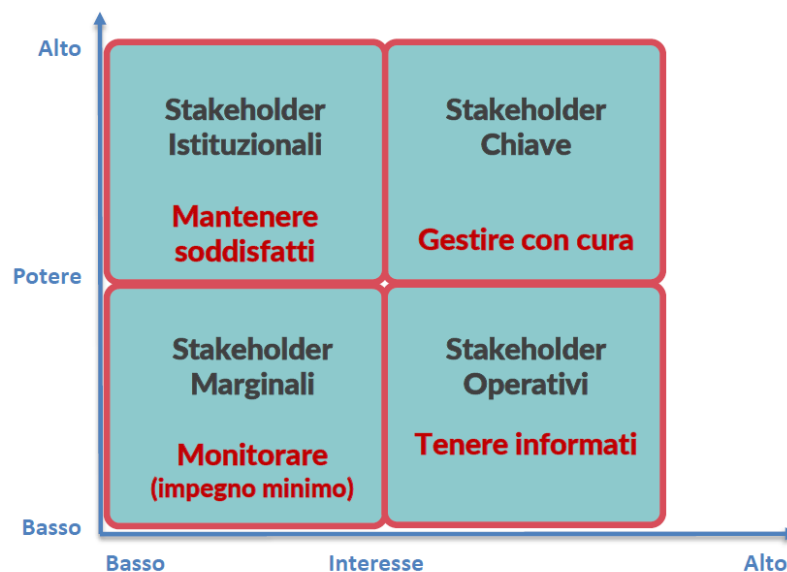


Figura 16 - Stakeholder di progetto - griglia potere / interesse

STAKEHOLDER	RAPPRESENTANZA NEGLI ORGANI ACCADEMICI	ISTITUZIONE DI PARTE- NARIATI, RETI E ACCORDI	EVENTI, INCONTRI E MANIFESTAZIONI	QUESTIONARI E RICHIESTE DI FEEDBACK	PORTALE ISTITUZIONALE D'ATENE0. E SITO "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"
STUDENTI / STUDENTESSE	X	X	X	X	X
PERSONALE DOCENTE E T.A.B.	X	X	X	X	X
MUR* / MEF	X	X	X	X	X
ANVUR* / CRUI* / CUN* / CODAU*		X	X	X	X
MINISTERO DELLA SALUTE		X	X	X	X
UE		X			X
ALTRI ORGANISMI INTERNAZ.		X			X
FORNITORI, IMPRESE		X	X	X	X
ASSOCIAZIONI, NETWORK		X	X	X	X
ALTRI ATENEI, PARTNER		X	X	X	X
MONDO NON-PROFIT		X	X	X	X
EX STUDENTI			X	X	X
FAMIGLIE			X		X
COLLETTIVITÀ TUTTA					X

Figura 17 - Coinvolgimento degli stakeholder

2.2 Ciclo della Performance

L'Ateneo individua diversi livelli per la gestione del ciclo della performance:

- Performance Strategica;
- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale.

Per la Performance Strategica sono definiti gli obiettivi strategici misurati con indicatori riferiti a tutto l'Ateneo e che hanno un impatto diretto anche sul sistema di ripartizione nazionale di assegnazione del FFO .

Ad un livello intermedio, per la Performance Organizzativa, abbiamo gli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti e alle strutture di didattica e ricerca.

È possibile definire le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa:

- Efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- Efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- Stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;

- Impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

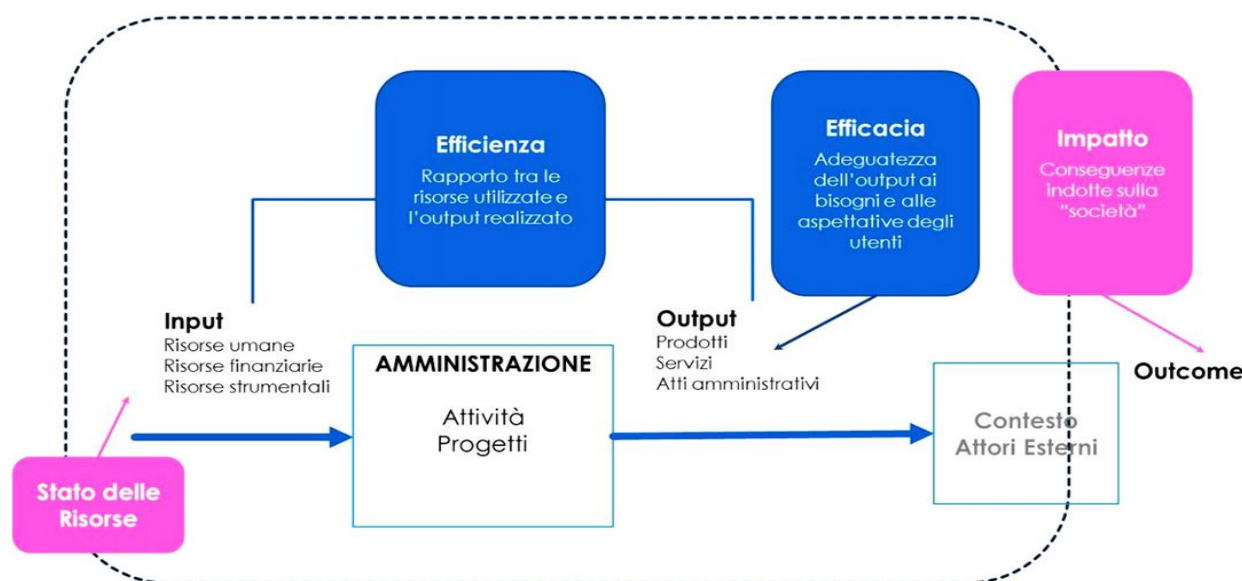


Figura 18 - Perimetro della performance organizzativa

La figura mostra in modo schematico il perimetro della performance organizzativa rappresentando l'amministrazione come un sistema *input/output/outcome*.

La linea tratteggiata delinea il perimetro della performance organizzativa, che mette al centro efficienza ed efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'impatto atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

Ogni indicatore utilizzato per misurare la performance degli obiettivi organizzativi differenziati per area strategica, utilizzando la SAI fa riferimento ad una delle 4 dimensioni strategiche individuate (efficacia, efficienza, stato delle risorse, impatto).

Attraverso questa classificazione è possibile svolgere attività di rilevazione intermedie e finali in merito all'andamento degli indicatori.

Inoltre, in sede di pianificazione strategica, è possibile individuare su quale dimensione strategica investire maggiori risorse economico-finanziarie ed umane attraverso l'utilizzo di pesature che tenga conto della missione istituzionale dell'Ateneo come definito nel Piano Strategico di Ateneo.

Al terzo livello abbiamo il sistema di misurazione della Performance Individuale di tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Tale sistema quali/quantitativo è composto, da un lato dalla selezione degli obiettivi di struttura cui tutti concorrono (misurazione quantitativa), dall'altro dalla valutazione dei comportamenti individuali declinati come azioni richieste al personale TAB al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura nella quale la risorsa opera (misurazione qualitativa).

Attraverso l'utilizzo di tale strumento la valutazione individuale si esplicita, seguendo i principi di trasparenza del Ciclo della Performance e di coinvolgimento delle modalità di misurazione delle prestazioni, come il naturale collegamento tra le azioni individuali e il raggiungimento degli obiettivi della struttura ed in definitiva dei più generali obiettivi strategici dell'Organizzazione.

L'Ateneo considera tale approccio centrale e di estrema importanza dal punto di vista metodologico e organizzativo, per tale motivo ha avviato negli anni precedenti un'indagine di clima organizzativo indirizzata al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo Tor Vergata con l'obiettivo di acquisire una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali interne all'Ateneo e di avviare un canale di ascolto organizzativo sulla qualità della vita lavorativa. È infatti volontà dell'amministrazione di orientare le politiche di sviluppo organizzativo in una prospettiva collaborativa e partecipata, stimolando il cambiamento dove necessario e confrontandosi con il contesto: l'indagine di clima è utile a rappresentare il percepito delle persone per incardinare le priorità di azione e per condividere il vissuto organizzativo al fine del suo miglioramento. L'evidenza dei punti di forza e delle criticità permette una programmazione delle azioni di miglioramento organizzativo, la cui efficacia potrà essere valutata in una successiva rilevazione.

2.2.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA

Il termine PDCA deriva dalle iniziali delle quattro fasi in cui è possibile suddividere il processo di *problem solving*:

P = PLAN = pianificare prima di iniziare

D = DO = **fare** ciò che si è deciso

C = CHECK = **misurare** i risultati

A = ACT = **consolidare le azioni di**
miglioramento applicandole in via definitiva.

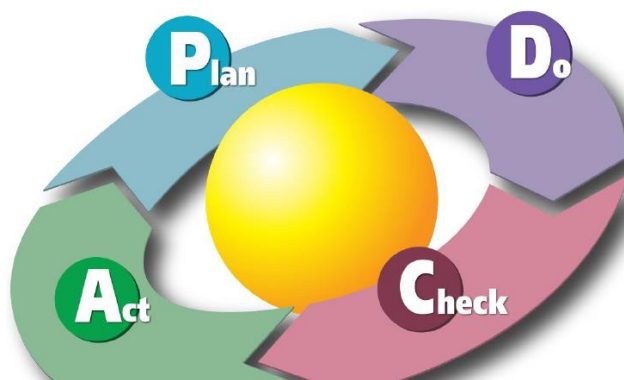


Figura 19 - Ciclo PDCA

Dal punto di vista grafico il P.D.C.A. è rappresentato mediante un cerchio in movimento chiamato **ruota di Deming**. Il movimento sta a significare la dinamicità e la continuità del processo di applicazione.

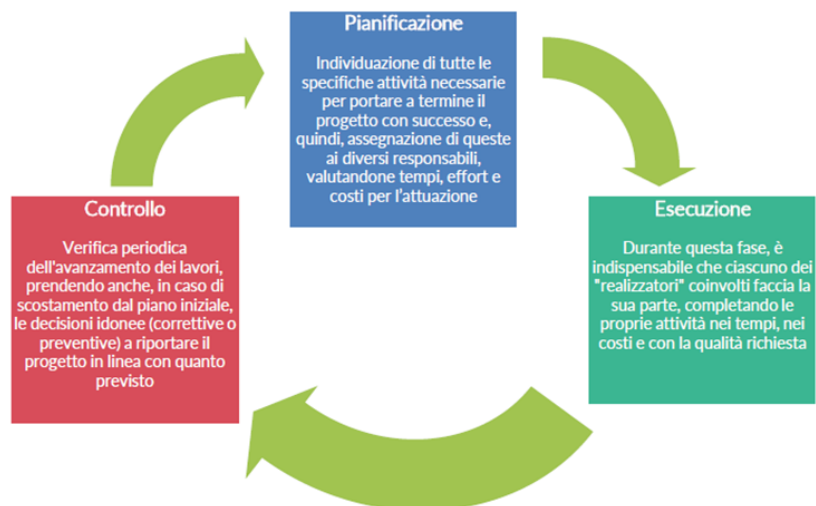


Figura 20 - Ciclo di Deming

La Pianificazione Strategica si colloca nella fase del Plan nella quale vengono pianificate le linee di sviluppo dell'Organizzazione. Il risultato della Pianificazione (*PLAN*) è rappresentato dal "Piano Strategico" nel quale vengono definite le linee di sviluppo delle aree strategiche e le linee operative per ciascuna area

individuata. È compito del vertice dell'Organizzazione dare avvio alla fase del *DO* (esecuzione), sollecitando e favorendo la messa in opera di quanto definito nel Piano Strategico. In fase di applicazione del Piano, così come al termine di ogni anno, devono essere eseguiti i monitoraggi interni (*CHECK*) al fine di operare aggiustamenti in corso di esecuzione o miglioramenti per l'applicazione del modello di sviluppo dell'anno successivo.

La fase di congiunzione tra il ciclo del PDCA dell'anno precedente con il successivo è rappresentata dall'*ACT* poiché è in questa fase che vengono attuate azioni correttive sulle differenze significative tra risultati effettivi e previsti, analizzando tali differenze per determinarne le cause e individuare dove applicare modifiche per ottenere il miglioramento del processo organizzativo.

2.2.2 Integrazione del ciclo PDCA nel Piano Strategico 2025 – 2027

Nel Piano Strategico 2025-2027, il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) assume un ruolo centrale per garantire un miglioramento continuo e una gestione efficace delle strategie adottate. L'approccio strutturato del PDCA consente all'Ateneo di affrontare le sfide future in modo sistematico e proattivo.

PLAN (Pianificazione)

- ✚ **Definizione degli obiettivi strategici e operativi:** Basata su un'analisi approfondita del contesto interno ed esterno attraverso strumenti come l'analisi SWOT.
- ✚ **Allineamento con le iniziative globali e nazionali:** Integrazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e delle sei missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
- ✚ **Coinvolgimento degli stakeholder:** Consultazione di tutte le parti interessate per garantire la rilevanza e la sostenibilità delle azioni pianificate.
- ✚ **Elaborazione di piani d'azione dettagliati:** Con definizione di metriche e KPI specifici per il monitoraggio delle prestazioni.

DO (Esecuzione)

- ✚ **Implementazione delle azioni pianificate:** Mediante l'adozione di pratiche innovative, digitalizzazione dei processi e utilizzo efficace delle risorse disponibili.
- ✚ **Ottimizzazione delle risorse:** Allocazione efficiente di risorse umane e finanziarie per massimizzare l'impatto delle azioni strategiche.
- ✚ **Formazione e sviluppo delle competenze:** Aggiornamento continuo del personale per garantire l'adeguata implementazione delle strategie.
- ✚ **Monitoraggio in itinere:** Controllo dei progressi rispetto ai piani stabiliti per identificare eventuali aree di miglioramento.

CHECK (Verifica)

- ✚ **Valutazione delle performance:** Utilizzo di indicatori di performance chiave (KPI) per monitorare i progressi rispetto agli obiettivi prefissati.
- ✚ **Identificazione di scostamenti:** Analisi delle discrepanze tra i risultati attesi e quelli effettivi, con individuazione delle cause sottostanti.
- ✚ **Reportistica periodica:** Comunicazione dei risultati ai livelli direzionali e agli stakeholder per garantire trasparenza e accountability.

- ✚ **Feedback continuo:** Raccolta di input da parte di stakeholder e personale per ottimizzare le strategie in corso.

ACT (Azione correttiva)

- ✚ **Implementazione di azioni migliorative:** Sulla base delle valutazioni effettuate nella fase di verifica, adottando interventi correttivi mirati.
- ✚ **Promozione della cultura del miglioramento continuo:** Sensibilizzazione e formazione del personale su metodologie di problem-solving e innovazione.
- ✚ **Preparazione per il ciclo successivo:** Utilizzo delle lezioni apprese per la definizione di nuovi obiettivi e strategie future.
- ✚ **Adattamento alle nuove sfide:** Risposta proattiva ai cambiamenti del contesto interno ed esterno attraverso un approccio flessibile e resiliente.

2.2.3 Integrazione del Sistema di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione secondo il Modello AVA 3

Nel periodo 2025-2027, l'Ateneo intende implementare un sistema avanzato di programmazione, monitoraggio e valutazione in linea con il Modello AVA 3 (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) dell'ANVUR, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza della governance.

Componenti chiave del sistema:

1. Pianificazione Strategica e Organizzazione del Sistema di Governo e AQ:

- Definizione delle politiche e strategie per la qualità della didattica, ricerca e terza missione.
- Attivazione di un sistema di assicurazione della qualità con monitoraggio continuo.

2. Gestione delle Risorse:

- Ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie allineate alla pianificazione strategica.
- Pianificazione sostenibile per il miglioramento continuo.

3. Assicurazione della Qualità:

- Progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche.
- Verifica esterna e accreditamento per garantire il rispetto degli standard qualitativi.

Strumenti di supporto:

- Requisiti AVA 3 con linee guida dettagliate.
- Indicatori chiave per il monitoraggio.
- Schede di valutazione per corsi di studio e dipartimenti.

L'integrazione di queste pratiche nel Piano Strategico 2025-2027 consentirà all'Ateneo di migliorare la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia delle proprie operazioni, contribuendo significativamente alla creazione di valore pubblico.

Differenziazione della Tipologia degli Indicatori

L'Ateneo adotterà una varietà di indicatori per assicurare un monitoraggio completo e preciso, differenziandoli nelle seguenti categorie:

➤ **Indicatori di Contesto:**

Forniscono una visione del panorama interno ed esterno, influenzando le decisioni strategiche e consentendo di valutare i fattori di influenza esterni e interni.

➤ **Indicatori di Processo:**

Misurano l'efficacia delle azioni intraprese e il loro grado di attuazione rispetto agli obiettivi prefissati, permettendo di individuare eventuali inefficienze nei processi.

➤ **Indicatori di Risultato:**

Valutano l'impatto delle strategie implementate in termini di miglioramento della qualità e raggiungimento degli obiettivi definiti, evidenziando l'efficacia delle azioni intraprese.

➤ **Indicatori di Outcome:**

Rappresentano l'effetto a lungo termine delle azioni strategiche sull'Ateneo e sugli stakeholder, evidenziando il valore generato per la comunità accademica e sociale.

➤ **Indicatori di Efficienza:**

Misurano la capacità dell'Ateneo di utilizzare le risorse in modo ottimale per massimizzare il rendimento e minimizzare gli sprechi.

➤ **Indicatori di Qualità Percepita:**

Valutano il grado di soddisfazione degli stakeholder rispetto ai servizi e alle attività erogate dall'Ateneo, raccogliendo feedback qualitativi e quantitativi.

2.2.4 La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo

La definizione del complesso degli obiettivi di performance assegnati al personale tecnico amministrativo è definita coerentemente alla pianificazione strategica e al piano della programmazione triennale e agli ambiti oggetto di controllo e monitoraggio dal sistema [AVA](#) – [VQR](#).

La coerenza, anche ai livelli più bassi, è assicurata attraverso un meccanismo a cascata, grazie al quale i risultati conseguiti dalle strutture siano il frutto della cooperazione di tutte le risorse afferenti e che quindi abbiamo un evidente correlazione con i risultati e con la valutazione individuali, come descritto nel capitolo precedente. Le azioni previste dal “Piano per la Trasparenza e per la Prevenzione della Corruzione”, sono integrate nelle prerogative affidate al Direttore Generale nelle proprie linee di azione. L'Adesione al progetto Good Practice permette all'Ateneo di avere anche indicatori e termini di confronto nazionale, e in futuro di poterli inserire nel piano degli obiettivi operativi legati alla performance amministrativa.

2.2.5 Processo di definizione degli obiettivi

Il processo complessivo di pianificazione e gestione della performance definizione degli obiettivi dell'Ateneo può essere quindi schematizzato nei seguenti punti

1. Analisi di contesto
2. Piano strategico integrato con programmazione triennale
3. Linee di indirizzo per il DG
4. Linee di indirizzo delegati e prorettori
5. Obiettivi Direttori di dipartimento
6. Politica distribuzione risorse basata su premialità
7. Obiettivi operativi Dirigenti
8. Azioni quadri intermedi
9. Valutazione Direttore Generale
10. Valutazione Dirigenti e Quadri
11. Valutazione personale tecnico amministrativo
12. Monitoraggio obiettivi dirigenti e piano performance e revisione del sistema
13. Azioni correttive – gestione del trade-off

14. Relazione sulla performance

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

Occorre osservare che alcune attività strategiche hanno impatto principalmente sugli attori coinvolti (docenti, ricercatori, studenti), ma influenzano anche le componenti amministrative. Queste attività, seppur oggetto di altri sistemi di valutazione, non possono essere considerate estranee al processo di definizione degli obiettivi essendone intrinsecamente legate. Per tale motivo il processo di definizione degli obiettivi include i punti (4, 5, 6).

In estrema sintesi, le linee di indirizzo impartite ai prorettori e delegati si traducono in obiettivi per i dipartimenti, impegnati a perseguirli che perseguono l'obiettivo perché il loro raggiungimento di quest'ultimo, e la misura con cui si consegue, determinano la distribuzione di risorse attraverso meccanismi basati su premialità.

Le linee di indirizzo assegnate al Direttore Generale si tramutano attraverso un meccanismo a cascata in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e azioni assegnate ai quadri intermedi. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, attraverso l'analisi degli indicatori, permette la valutazione del personale che non ricopre posizioni di responsabilità e afferente all'Amministrazione Generale o alle strutture dipartimentali, centri e facoltà.

In sostanza, l'azione portata avanti dal Rettore e dal Direttore Generale sulla base di quanto appena evidenziato è volta a realizzare il concetto di Amministrazione Unica che è sotteso anche dalla riforma del sistema universitario avviata con la [L. 240/2010](#). L'impegno è trovare un percorso di maggiore coesione nella consapevolezza dell'importanza sinergica delle diverse componenti: una amministrazione generale al servizio di tutti, con la responsabilità della definizione e gestione dei sistemi di regole e di controllo al servizio delle strutture, essenzialmente dipartimentali; dipartimenti e strutture autonome impegnate ogni giorno a "produrre" didattica e ricerca di qualità e ad attrarre risorse.

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

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

confronto, si arriva a definire un piano obiettivi operativi coerente con la pianificazione strategica e la sostenibilità finanziaria. Il periodo di definizione degli obiettivi operativi e quello del bilancio di previsione sono coincidenti al fine di rendere ancora più saldo il legame di coerenza. Gli obiettivi operativi sono oggetto di confronto anche tra i dirigenti e i propri quadri, ai quali successivamente è attribuita la responsabilità delle successive azioni.

Il sistema di valutazione è descritto nell'apposita [sezione 2.2.9](#) del presente piano.

Il “Piano Strategico” come abbiamo detto è soggetto al monitoraggio qualitativo e quantitativo, al fine di procedere con una sua revisione, in termini di strategie e misurazioni degli obiettivi, che sono recepite dal Piano Integrato. Il processo è in capo ai prorettori delegati a ciascuna area strategica oltre che al Direttore Generale e agli organi preposti. Anche gli obiettivi operativi sono oggetto di monitoraggio. La responsabilità del monitoraggio e controllo è del Direttore Generale; quest’ultimo verifica periodicamente lo stato di attuazione degli obiettivi anche in funzione del contesto esterno e dell’andamento del bilancio. I dirigenti si ritrovano quindicinalmente per affrontare i problemi della gestione e l’avanzamento dei programmi sia quelli pianificati sia le urgenze da gestire. A metà anno circa, i Dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare difficoltà che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. In questa fase è possibile concordare eventuali modifiche o rimodulazioni degli obiettivi d’intesa con la governance.

Al fine di tracciare in maniera costante e permanente i diversi indicatori dei principali processi l’Ateneo nel 2016 ha avviato un “*Data Warehouse*” di Ateneo, in grado di mostrare, misurare, confrontare (*Benchmarking*) e prevedere l’andamento delle variabili degli indicatori legato ai principali processi dell’Ateneo e della struttura dell’organizzazione. Il “*Data Warehouse*” raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell’Ateneo e da banche dati esterne fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Compatibilmente con le risorse a disposizione lo strumento dovrà consentire in prospettiva di istituire un sistema più organizzato e finalizzato di controllo di gestione.

2.2.6 La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell’Ateneo

L’Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha allineato i diversi strumenti di programmazione alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche decise dal Consiglio di Amministrazione, che trovano esplicitazione nel Piano Strategico d’Ateneo.

La programmazione strategica è sottoposta a processi di revisione per l'allineamento costante delle strategie al contesto esterno/interno anche alla luce dei risultati intermedi raggiunti: il ciclo di pianificazione strategica prevede altresì un allineamento, oltre che con la programmazione economica e finanziaria anche con i programmi di trasparenza, integrità e del contrasto alla corruzione. Due sono i momenti principali di monitoraggio/verifica dei risultati e dunque di revisione/allineamento strategico: tra marzo e maggio quando sono disponibili i risultati di bilancio relativi all'anno solare precedente e tra ottobre e dicembre quando sono disponibili i dati relativi ai risultati dell'anno accademico.

La programmazione strategica inoltre si riflette nella pianificazione operativa e in quella economico-finanziaria, quest'ultima finalizzata a definire l'allocazione delle risorse sulla base degli obiettivi e delle priorità. La pianificazione operativa a sua volta è ciò che permette l'attuazione di linee e programmi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e viene valutata con strumenti diversi a seconda che riguardi la componente accademica (procedure AVA, di cui al [d.lgs. n. 19/2012](#)) o la componente TAB (obiettivi contenuti nel piano integrato delle performance).

I documenti di pianificazione nei quali trovano definizione le linee strategiche e la gestione degli obiettivi operativi sono: il Piano Strategico, il Programma triennale MIUR, il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, le Politiche della Qualità, il Bilancio di Previsione e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione. È intenzione dell'Ateneo proseguire con l'integrazione di tutti i documenti in un Documento Unico di Pianificazione Strategica.

I documenti di rendicontazione della strategia e degli obiettivi raggiunti invece sono: la relazione sui risultati delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione ([Legge n.1/2009](#)), la Relazione sulla performance ([d.lgs. n. 150/2009](#)), oltre la redazione del Bilancio Unico d'Ateneo. Anche nel caso dei documenti a consultivo è prevista per il prossimo futuro l'integrazione di alcuni di questi documenti in una Relazione Unica delle Attività d'Ateneo.

«La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti

(efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)⁵.

Per l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata l'orizzonte strategico della performance organizzativa deriva dalla pianificazione d'Ateneo. Il collegamento con la strategia istituzionale assicura una declinazione operativa in linea con quanto stabilito dall'organo politico amministrativo dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione. La strategia d'Ateneo è ripresa attraverso un processo di *cascading* degli obiettivi e viene declinata in obiettivi destinati ad evidenziare la performance delle diverse strutture organizzative. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto e ampiamente condivisi.

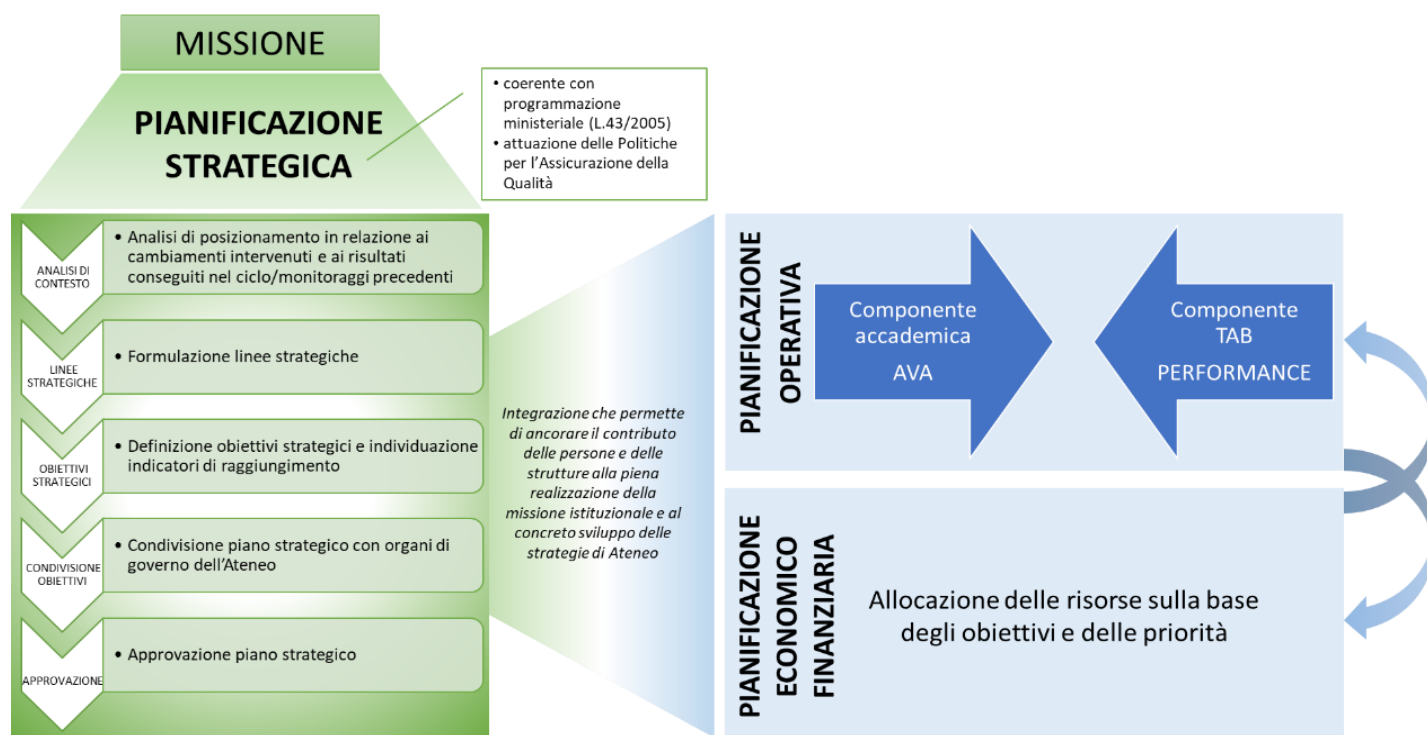


Figura 21 - Integrazione tra pianificazione strategica / economica / operativa

⁵ Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

2.2.7 Le unità di analisi della performance organizzativa



Figura 22 - Unità di analisi della performance organizzativa

La performance organizzativa è articolata in:

- **Performance istituzionale**, declinata in obiettivi strategici e misurata attraverso indicatori di efficienza, efficacia e impatto derivati dal Piano Strategico d'Ateneo; l'unità di analisi è in questo caso costituita dall'Ateneo nel suo complesso;
- **Performance di struttura**, relativa alle strutture organizzative e declinata in obiettivi e progetti annuali derivati dalla pianificazione strategica e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Direzioni; le unità di analisi in questo caso sono le strutture indicate nella tabella seguente.

Tipologia di struttura	Strutture al 31 dicembre 2024
Direzioni dell'Amministrazione Generale	Direzione I - Didattica e servizi agli studenti Direzione II - Ricerca e terza missione Direzione III - Bilancio e programmazione finanziaria Direzione IV - Patrimonio e appalti Direzione V - Gestione del personale e Sistemi operativi di gestione

Dipartimenti	Dipartimento di Giurisprudenza Dipartimento di Management e Diritto Dipartimento di Economia e Finanze Dipartimento di Biomedicina e Protezione Dipartimento di Medicina dei Sistemi Dipartimento di Medicina Sperimentale Dipartimento di Chirurgia Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale Dipartimento di Ingegneria Civile e Informatica Dipartimento di Ingegneria Elettronica Dipartimento di Ingegneria Impresa Dipartimento di Ingegneria Industriale Dipartimento di Studi Letterari Filosofici e Storia dell'Arte Dipartimento di Storia Patrimonio Culturale Formazione E Società Dipartimento di Biologia Dipartimento di Fisica Dipartimento di Matematica Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
Strutture di coordinamento didattico	Facoltà di Medicina e Chirurgia Facoltà di Economia Facoltà di Giurisprudenza Macroarea di Scienze MM.FF.NN. Macroarea di Ingegneria Macroarea di Lettere e Filosofia

Centri autonomi	Comitato Esecutivo Per l'Attuazione delle Convenzioni di laurea sottoscritte dalla Facoltà di Giurisprudenza Centro di Biomedicina Spaziale Centro Congressi e Rappresentanza villa Mondragone Centro Interdipartimentale di studi internazionali sull'economia e lo sviluppo Centro di gestione della facoltà di medicina e chirurgia Centro Interdipartimentale per la ricerca e la formazione Centro per le tele-infrastrutture Centro autonomo della Scuola per la formazione a distanza Centro interuniversitario di ingegneria delle microonde per le applicazioni spaziali Centro interdipartimentale Nanoscienze nanotecnologie e strumentazione Sistema bibliotecario di Ateneo Centro di servizi interdipartimentale - Stazione per la tecnologia animale
-------------------------------	---

Tabella 9 – Strutture dell'Ateneo

2.2.8 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa

Le tipologie di obiettivi che vengono assegnati alle strutture sono:

- Obiettivi di struttura assegnati alle Direzioni e derivanti dal piano strategico dell'Ateneo;
- Obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti e derivati dalle sue linee di sviluppo;
- Obiettivi dei Dipartimenti e dei Centri autonomi di spesa derivanti dal piano strategico;
- Obiettivi per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree) derivanti dal piano strategico;
- Eventuali progetti di discontinuità o di innovazione riguardanti un insieme di attività finalizzate a realizzare un programma di miglioramento di significativa rilevanza e di natura non ricorrente nel tempo.

Per quanto riguarda le direzioni dell'amministrazione generale la trasversalità di obiettivi che fanno capo a più direzioni viene in questo sistema riconosciuta assegnando al dirigente di una struttura il coordinamento di un obiettivo e agli altri, eventualmente coinvolti, un peso percentuale che indica il contributo in termini di attività delle altre strutture coinvolte. Data la bassa numerosità delle figure dirigenziali si vuole infatti promuovere comportamenti più collaborativi che competitivi e stimolare il lavoro di squadra imprescindibile quando si devono realizzare obiettivi comuni.

Gli indicatori utilizzati sono indicatori di efficienza e misurano il rapporto tra le risorse utilizzate (umane, finanziarie e infrastrutturali) e i risultati ottenuti, e indicatori di efficacia e misurano la capacità dell'Ateneo di rispondere adeguatamente alle aspettative e necessità degli stakeholder. Gli indicatori di impatto sono definiti nel Piano Strategico.

La verifica dei requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori è operata dal Nucleo di valutazione prima della approvazione definitiva del Piano Integrato delle Performance a inizio ciclo.

2.2.9 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

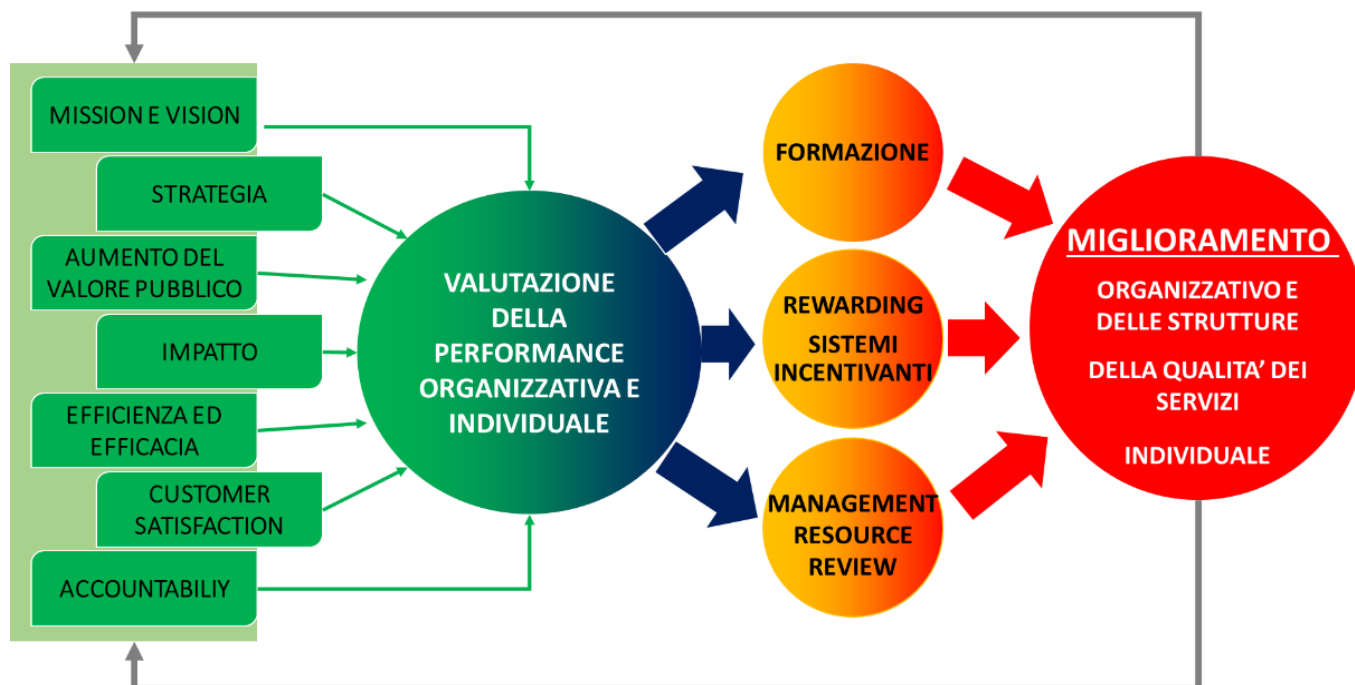


Figura 23 - SMVP Tor Vergata

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata descrive il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale riferita al direttore generale, ai dirigenti e al personale tecnico amministrativo e bibliotecario (personale TAB), relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta ai risultati strategici di Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, regola il ciclo delle performance.

In linea con i recenti indirizzi normativi, l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata procederà con revisioni e aggiornamenti annuali del Sistema nella consapevolezza che l'applicazione delle nuove regole richiederà un approccio graduale prima di diventare patrimonio condiviso all'interno dell'organizzazione. Per questo l'Ateneo intende investire in:

- Un sistema informativo che supporti adeguatamente i processi di programmazione strategica e misurazione;
- Specifici percorsi formativi per valutati e valutatori, finalizzati alla diffusione del corretto utilizzo del sistema e della condivisione delle sue finalità;
- Una prima applicazione semplificata che consentirà fra l'altro una verifica di sostenibilità delle tempistiche e degli strumenti.

Il percorso annuale di rivisitazione e aggiornamento del Sistema prevede:

- La predisposizione di una bozza di revisione annuale, da avviarsi successivamente alla pubblicazione della "Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance" a cura della Divisione Programmazione e Controllo, sentita la Divisione Sviluppo Organizzativo per la parte di valutazione individuale. Gli uffici si occuperanno di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance a nuove normative o linee guida, oltre che a raccogliere le istanze segnalate dal Nucleo di Valutazione e dagli stakeholder e si occuperanno di predisporre una bozza di documento aggiornato entro il 30 giugno di ogni anno;
- La formulazione del parere da parte del Nucleo di valutazione sul documento revisionato entro il 31 agosto di ogni anno;
- L'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato da parte del Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre di ogni anno, e che sarà applicato l'anno successivo.

Questa tempistica, peraltro non perentoria, ha il vantaggio di poter avviare la pianificazione del nuovo ciclo avendo definito le regole di funzionamento e di poter dare opportuna comunicazione delle variazioni intervenute a valutati e valutatori.

2.2.10 Il significato della valutazione per l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha iniziato da qualche anno a lavorare sull'integrazione degli strumenti di programmazione e controllo e sullo sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB.

L'esperienza ha insegnato che se non si condividono i significati delle azioni organizzative con gli attori principali e non si esplicitano le finalità, è alto il rischio che un sistema di performance management si traduca in un fine (valutare per valutare) anziché un mezzo (valutare per migliorare): gli sforzi e le energie spese vengono ben presto vanificati e anche il sistema più raffinato si traduce in un adempimento formale, in un appesantimento burocratico, e tutto ciò non aiuta certo a raggiungere un risultato migliore in termini di efficacia ed efficienza per l'Ateneo e in generale per la comunità.

È indubbio quindi che i principi del “perché si valuta” e del “come si valuta” debbano entrare a far parte della cultura organizzativa, non soltanto essere presenti nei suoi documenti formali. Per questo, nel revisionare il Sistema, l'Ateneo ha ragionato anche su scelte metodologiche che aiutino a diffondere un condiviso significato della valutazione e un uso corretto degli strumenti che supportano il processo.

Solo in tal modo, infatti, l'Ateneo potrà contare su un solido insieme di valori e assunti comuni che potranno:

- a) Guidare verso un'applicazione centrata sul reale riconoscimento dell'apporto delle persone;
- b) Portare alla realizzazione della missione e della strategia istituzionale;
- c) Costituire la base per premiare il merito.

La sostenibilità del nuovo sistema di misurazione e valutazione individuale si misurerà nella sua capacità di rafforzare nel tempo principi accettati e condivisi, talmente condivisi da essere dati per scontati e quindi orientare nel senso corretto i comportamenti di valutati e valutatori.

Per far ciò l'Ateneo ha avviato in primo luogo un percorso di rivisitazione dei cicli di programmazione e controllo, del ciclo della performance e della loro integrazione con il ciclo economico-finanziario: è necessario infatti che tutti i sistemi di gestione e controllo siano allineati rispetto a un'unica e chiara strategia, comunicata e condivisa, sia per la componente accademica che per quella tecnico-amministrativa, che dunque devono procedere nella stessa direzione nel rispetto di ruoli e compiti diversi.

La revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance è un passaggio di questo percorso, funzionale non solo ad aggiornare un documento a nuove indicazioni normative, ma necessario per rendere efficaci ed efficienti gli strumenti a supporto delle decisioni dell'Ateneo e di collegarli ai processi di sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB, la cui crescita è essenziale per contribuire alla realizzazione della missione e della strategia d'Ateneo.

Nell'insieme, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è pertanto lo strumento che definisce le regole di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della componente tecnico amministrativa e bibliotecaria dell'Ateneo e vuole assicurare che:

- a monte, i comportamenti siano allineati alle priorità strategiche e orientati al miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- a valle, l'organizzazione possa utilizzare le informazioni che ne derivano per impostare i programmi di management resource review (supporto alla crescita dei talenti, definizione dei piani di successione, fabbisogni di competenze future...) e utilizzare gli strumenti incentivanti disponibili (*rewarding*) in modo equo e motivante; inoltre che le persone possano essere supportate nel processo di miglioramento professionale da adeguati strumenti formativi, piani di attività, percorsi di accompagnamento allo sviluppo delle competenze e supporto ai meccanismi di apprendimento.

La parola chiave che ha determinato le scelte metodologiche di questo nuovo Sistema è "miglioramento": la valutazione organizzativa, in particolare, fornirà elementi utili per ottimizzare i processi e le attività e orientarli all'utente e alla soddisfazione dei suoi bisogni.

In quest'ottica saranno potenziati gli strumenti che coinvolgono utenti e stakeholder (studenti in primis) nel processo di valutazione dei servizi. A questo proposito va ricordato che il Sistema AVA e le rilevazioni richieste dall'ANVUR già offrono alcuni importanti indicatori in tal senso e quindi nel sistema si prevede il loro utilizzo nel processo di misurazione della performance. Altri indicatori

saranno invece recuperati dal progetto Good Practice per permettere un *benchmark* con altri Atenei a vantaggio di una valutazione della performance non autoreferenziale.

Le performance individuali devono supportare la performance organizzativa istituzionale e di struttura e dunque è importante che Ateneo e personale traggano dal sistema di performance management individuale tutte le informazioni necessarie per capire quali sono gli aspetti deboli e da potenziare e possano quindi intervenire per migliorare e rafforzarsi nell'efficacia e nell'efficienza della gestione. Anche il percorso di valutazione individuale è stato rivisto e riscritto in maniera più organica, distinguendo la fase di valutazione vera e propria, che implica un'osservazione e un confronto costruttivo valutato-valutatore, da quella di utilizzo dei risultati della valutazione. Particolare attenzione è stata dedicata a fare in modo che la valutazione non sia esaurisca in un evento episodico, né un appesantimento, ma che possa essere un riferimento costante e un aiuto a migliorare la qualità del lavoro nell'Ateneo.

2.2.11 I soggetti del processo di misurazione e valutazione

Nel processo di misurazione e valutazione delle Università intervengono:

Il Rettore il quale per statuto esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo.

Egli individua, con la collaborazione degli altri organi d'Ateneo e coinvolgendo gli stakeholder più significativi:

- a) gli obiettivi strategici nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- b) propone le linee di sviluppo da assegnare al Direttore Generale; si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione che esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il piano integrato della performance e la relazione sulla performance; assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di valutazione; valuta il Direttore Generale su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

Il Nucleo di valutazione a cui l'art. 2 c. 1 lett. r della [Legge n. 240/2010](#) attribuisce, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del [D.lgs. n. 150/2009](#) s.m.i., esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; propone la valutazione del Direttore Generale; valida la relazione sulla performance; verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

Il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano delle performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i dirigenti.

Gli utenti interni ed esterni⁶ e più in generale gli stakeholder partecipano ai processi decisionali dell'Ateneo e quindi anche alla misurazione e valutazione della performance tramite i loro rappresentanti e/o tramite gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione.

2.2.12 La valutazione e misurazione della performance individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al ruolo e alla posizione organizzativa ricoperta e viene valutato sia sulla base del contributo nel raggiungimento di obiettivi della struttura, sia sulla base dei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutare dei ruoli direzionali.

Vengono di seguito descritti gli elementi costitutivi della performance individuale per i seguenti ruoli organizzativi: Direttore Generale; Dirigenti; personale TAB con incarico di responsabilità e senza incarico.

Si precisa che i Direttori di Dipartimento, di Centro autonomo e i coordinatori delle strutture didattiche, pur entrando a far parte del processo valutativo in qualità di valutatori non sono valutati,

⁶ L'art. 7 c. lett. c d.lgs. 150/2009 smi recita: *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

in quanto appartenenti al ruolo docente-ricercatore e non soggetti a regime di diritto pubblico ex [art. 3 d.lgs. n. 165/2001](#).

La valutazione del Direttore Generale

Al Direttore Generale vengono assegnate dal Rettore e deliberate dal Consiglio di Amministrazione le linee di indirizzo derivate dagli indirizzi strategici dell'Ateneo. Annualmente il Direttore Generale rendiconta i risultati ottenuti sulla base dei quali il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione, la inoltra al Rettore che propone l'approvazione definitiva al Consiglio di Amministrazione.

La valutazione dei Dirigenti

La performance individuale dei dirigenti si compone di due dimensioni:

- **Performance di risultato**, misurata attraverso appropriati indicatori collegati al raggiungimento di obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza e derivanti dalla pianificazione strategica, e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale secondo le linee di indirizzo fissate dal Consiglio di amministrazione;
- **Performance comportamentale**, misurata attraverso indicatori di competenza manageriale e comportamenti organizzativi, affiancati da una valutazione meta comportamentale del Direttore Generale. Quest'ultima comprende la capacità di differenziazione del giudizio calcolata sulle valutazioni espresse dal dirigente sul personale con incarico di responsabilità nelle strutture sua appartenenza.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi di struttura: il dirigente infatti è colui che predispone e coordina le attività e le risorse economiche e umane finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla sua direzione. A inizio ciclo il dirigente negozia gli obiettivi con il Direttore Generale apportando così il suo contributo e quello della sua struttura alla loro definizione.

La performance comportamentale dei dirigenti valuta i comportamenti da loro agiti e le capacità dimostrate rispetto a due aree di competenze:

- **“trasversali”** a tutte le posizioni dirigenziali, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi per l'insieme della componente apicale;
- **“specifiche”** individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale, con la partecipazione dei dirigenti, e in considerazione del contesto.

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è valutata dal Direttore Generale tenuto conto della differenza tra la valutazione più bassa e quella più alta espresse dal dirigente nei confronti del proprio personale con incarichi di responsabilità (capi divisione e capi ripartizione).

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale.

I pesi delle dimensioni della valutazione dei dirigenti sono le seguenti:

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI		
Performance di risultato	Obiettivi di struttura derivati dal piano strategico	51%
	Obiettivi assegnati dal Direttore Generale derivati sue linee di sviluppo	
Performance comportamentale	Comportamenti e competenze manageriali	35%
	Quota meta comportamentale attribuita dal Direttore Generale	14%
	Capacità di differenziazione del giudizio del personale con incarico di responsabilità	

Tabella 10 - Performance Dirigenziale

La valutazione del personale TAB

La performance individuale relativa al personale tecnico amministrativo e bibliotecario si compone di due dimensioni:

- **Performance di risultato**, misurata attraverso il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza;
- **Performance comportamentale**, misurata attraverso indicatori di comportamento, al fine di valutare il “come” vengono svolte le attività.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi assegnati alla struttura e la capacità di collaborare e supportare la realizzazione di obiettivi comuni: viene qui considerato che ogni componente afferente alla struttura contribuisce per quota parte alle attività

necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della stessa e in modo solidale e collaborativo deve attivarsi, direttamente o indirettamente, per contribuire a tutti gli obiettivi della direzione/dipartimento.

La performance comportamentale valuta invece comportamenti osservabili, messi in atto da una persona, e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura. I comportamenti sono definiti come le azioni individuali che aumentano la qualità dell'azione tecnico-amministrativa in relazione agli obiettivi della struttura di riferimento. All'inizio del ciclo delle performance vengono selezionati i comportamenti attesi che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell'anno di riferimento. La selezione verrà opera all'interno di un catalogo di indicatori di comportamento.

La definizione dei criteri per l'attribuzione dei pesi sarà tema di confronto con le organizzazioni sindacali e sarà portata all'approvazione del Nucleo di valutazione in fase di aggiornamento del Sistema.

Il range all'interno del quale verrà definito il peso delle dimensioni della performance individuale è descritto nella tabella seguente:

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE PERSONALE TAB					
	Personale TAB con incarico di responsabilità		Personale TAB Senza incarico di responsabilità		
Categoria Economica	EP	D	EP	D, C, B	CEL
Risultato: grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura	75%	75%	75%	75%	100%
Comportamenti: punteggio della valutazione finale	25%	25%	25%	25%	

Tabella 11 - Performance personale TAB

Il personale con incarico di responsabilità di divisione è valutato dal dirigente; il personale con incarico di responsabilità di ripartizione è valutato dal dirigente previa proposta di valutazione del capo divisione. Le responsabilità assegnate nei dipartimenti e nelle strutture autonome sono valutate dal direttore del dipartimento o del centro.

Il personale TAB è valutato dal dirigente (per le strutture dell'Amministrazione Generale), dal direttore (per i Dipartimenti e i Centri autonomi) e dal coordinatore per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree).

La valutazione può essere preceduta dalla proposta di valutazione dei valutatori intermedi, che di norma sono individuati nei capi divisione e nei capi ripartizione per le strutture dell'Amministrazione generale e nel personale con incarico di responsabilità per i dipartimenti e centri autonomi. Per la valutazione dei tecnici scientifici potranno essere individuati dal Direttore di Dipartimento altri valutatori intermedi (es. responsabili di laboratorio) anche appartenenti ai ruoli docenti-ricercatori. I valutatori intermedi supportano il valutatore nell'osservazione dei comportamenti soprattutto laddove quest'ultimo, per ragioni logistiche, dimensionali o di articolazione strutturale, non riesce ad avere sufficiente visibilità o vicinanza al valutato: essi pertanto sono individuati tra coloro che dispongono di una posizione che gli consenta di poter esprimere un giudizio fondato su osservazioni reali e non inferite dei comportamenti del valutato.

La tabella seguente descrive i ruoli di valutato, valutatore intermedio e valutatore per le categorie di personale individuato:

VALUTATI	VALUTATORI INTEREDI	VALUTATORI
Personale TAB (senza incarico)	Capo ripartizione / capo divisione Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi Altri valutatori intermedi individuati (es. resp. di laboratorio)	Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di Centri autonomi Coordinatori delle strutture didattiche Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Divisione		Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)

VALUTATI	VALUTATORI INTERMEDI	VALUTATORI
Capi Ripartizione	Capi Divisione	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi		Direttori di Dipartimento - Presidi di Facoltà o Coordinatori macro-aree - Direttori centri autonomi
Dirigenti		Direttore Generale
Direttore Generale	Su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore	Consiglio di Amministrazione

Tabella 12 - Descrizione ruoli nella valutazione

Casi particolari:

- Individuazione del soggetto competente per la valutazione: la valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione finale è operata dal responsabile della struttura in cui è incardinato al 31 dicembre, sentito il parere dei precedenti valutatori. Le modalità operative verranno definite nell'ambito delle procedure di mobilità interna. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità, etc.), la valutazione viene operata dal responsabile al momento della valutazione, sentito ove possibile il precedente responsabile.
- Maternità e altre ipotesi di assenza: nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale. La valutazione non viene operata se la presenza nel periodo in servizio nella struttura è inferiore al 40% del totale dei giorni lavorativi.

Le procedure di conciliazione

Vengono qui descritte per ogni categoria di valutato le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione ai sensi [dell'art. 7 c. 2-bis del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i.](#)

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione.

Il personale TAB può rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta (parte comportamentale). Il Comitato di Conciliazione⁷ è composto da:

- Il Direttore Generale, in qualità di Presidente;
- Il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni lavorativi dall'invio della comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

I dirigenti possono rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta. Il Comitato di Conciliazione è composto da:

- un componente designato del Consiglio di Amministrazione, in qualità di Presidente;
- il coordinatore del Nucleo di valutazione;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

⁷ Nel caso si verificasse la coincidenza tra valutatore di un valutato che ha fatto istanza di conciliazione e il coordinatore del Nucleo di valutazione e/o del Presidente del Comitato Unico di Garanzia, questi ultimi sono sostituiti da altri componenti dei rispettivi organismi.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al direttore generale, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

2.2.13 Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha definito in conformità [all'art. 4 d.lgs. n. 150/2009 s.m.i.](#) il ciclo di gestione della performance. Ciascun ciclo prende avvio con una fase di pianificazione, che parte nell'anno solare precedente a quello di riferimento, prosegue con momenti di monitoraggio durante l'anno e termina nell'anno solare successivo con la valutazione e verifica dei risultati raggiunti. Per questo fasi di cicli annuali diversi si sovrappongono temporalmente. I passaggi significativi del ciclo della performance sono illustrati nella figura sottostante.

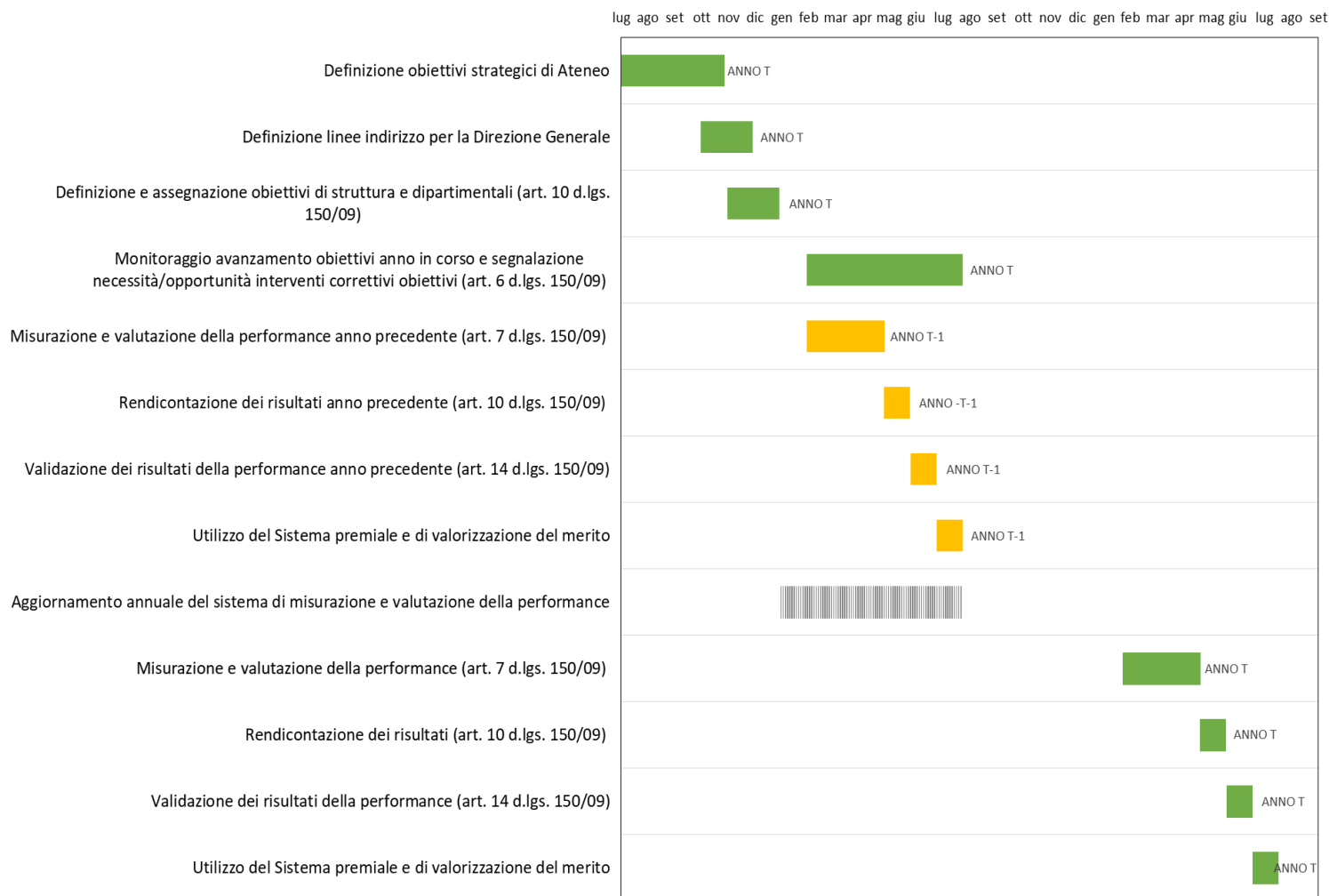


Figura 24 - Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance si suddivide in tre macro-fasi:

1. La programmazione, consiste in un percorso di definizione condivisa, strettamente collegata con la pianificazione strategica d'Ateneo, degli obiettivi che costituiranno l'oggetto della prestazione per l'anno successivo e termina formalmente con l'adozione del Piano Integrato delle Performance al 31 gennaio di ogni anno;
2. Il monitoraggio in corso d'opera nel quale la realizzazione degli obiettivi è accompagnata da momenti di verifica e di misurazione funzionali a supportarne il raggiungimento e a fornire informazioni per la costruzione del ciclo successivo;
3. La consuntivazione, che consiste nella valutazione finale e nella rendicontazione del lavoro svolto e termina entro il 30 giugno di ogni anno con la pubblicazione Relazione sulla performance validata dal Nucleo di valutazione.

La fase di programmazione consiste in un percorso di costruzione degli obiettivi della performance derivati dalla pianificazione strategica d'Ateneo: essa inizia con una prima individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance. L'obiettivo di questa fase è comunicare ai dirigenti e ai direttori delle strutture la strategia che si sta delineando e che costituisce il perimetro entro il quale la performance deve trovare una sua declinazione operativa; inoltre, permette di raccogliere e condividere con i rappresentanti delle strutture contributi utili alla costruzione di obiettivi e indicatori pertinenti al contesto.

Il percorso prevede una fase di negoziazione tra Direttore Generale e dirigenti, negoziazione che ha la funzione di perfezionare ulteriormente indicatori e target e discutere sulle risorse assegnate. In questa fase vengono anche concordati i comportamenti rilevanti e significativi per la realizzazione degli obiettivi, comportamenti che costituiranno l'oggetto della parte comportamentale della valutazione individuale.

Il piano delle performance è approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31.01 di ogni anno. La fase di pianificazione si conclude con la comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale.

Fase 2 – La realizzazione e il monitoraggio

Questa fase consiste nella presa in carico degli obiettivi da parte dei rappresentanti delle strutture e nel loro attivarsi per la realizzazione degli stessi. Per supportare le strutture in questa fase è previsto un monitoraggio intermedio tra giugno e luglio nel quale viene misurato l'andamento degli obiettivi ed eventualmente avviato il processo di revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti irrealizzabili o obsoleti. L'esito del monitoraggio è comunicato al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione nel frattempo elabora la relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione del ciclo precedente. L'Amministrazione, tenuto conto delle osservazioni formulate, si attiva per aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione che sarà approvato per l'anno successivo, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione.

Inoltre, è prevista la valutazione intermedia dei comportamenti (selezionati come rilevanti a inizio ciclo) e l'eventuale piano di recovery per coloro che necessitano del supporto aggiuntivo per

migliorare la loro performance. In questa fase valutato e valutatore possono richiedere un colloquio di approfondimento sulla valutazione e sulle azioni di miglioramento: il colloquio, se si svolge, deve essere verbalizzato e sottoscritto da entrambi su apposite schede fornite dagli uffici.

In questa fase i coordinatori del processo sono la divisione Programmazione e Controllo e la divisione Sviluppo Organizzativo che rispettivamente per la parte di obiettivi e comportamenti si occupano di presidiare i passaggi operativi della raccolta dati e del monitoraggio.

Procedura di revisione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dall'[art. 6 c. 1 d.lgs. n. 150 s.m.i.](#) in fase di monitoraggio l'Ateneo ha previsto una procedura di revisione degli obiettivi che durante il monitoraggio risultassero obsoleti o parzialmente inadeguati (ad esempio con target diventi irraggiungibili). La procedura inizia con la richiesta motivata da parte del responsabile della struttura (dirigente o direttore) di modulazione, cambio obiettivo o sterilizzazione, richiesta da presentare in accordo con il Direttore Generale al Nucleo di valutazione, che prenderà in esame la domanda e a sua volta formulerà un parere. L'eventuale accettazione della modifica sarà approvata dal Consiglio di Amministrazione e il Piano delle Performance sarà adeguatamente aggiornato. Seguirà la comunicazione alle strutture interessate da parte della Divisione Programmazione e Controllo entro il 30 settembre.



Procedura di recovery

Poiché è interesse dell'Ateneo che le persone siano in grado di ottenere performance eccellenti e quindi di adottare comportamenti che contribuiscano fattivamente al raggiungimento di obiettivi, è prevista una particolare procedura di recovery per supportare coloro che in fase di valutazione intermedia evidenziano la necessità di un supporto specifico e personalizzato per il miglioramento. L'attivazione della procedura non è automatica, può essere richiesta da valutato e valutatore ma deve essere concordata da entrambi e dalla Divisione Sviluppo Organizzativo. Per attivare la procedura di recovery è obbligatorio che valutato e valutatore svolgano il colloquio di valutazione (che diversamente resta facoltativo). La Divisione Sviluppo Organizzativo può in casi particolari (ad esempio per progetti collettivi di ampliamento delle competenze) avviare la procedura d'ufficio: in tal caso il colloquio non è obbligatorio.

La procedura consiste con la presa in carico da parte della Divisione Sviluppo Organizzativo della persona che dunque viene sentita per pianificare le azioni di miglioramento. La Divisione può raccogliere informazioni utili a contestualizzare il piano anche consultando il valutatore e l'eventuale valutatore intermedio. Il piano concordato con la Divisione Sviluppo Organizzativo e il valutato, viene comunicato al valutatore. Prima della valutazione finale la Divisione Sviluppo Organizzativo restituisce al valutatore un feedback sul percorso seguito dal valutato. Il valutatore provvederà nei tempi previsti a eseguire la valutazione finale, considerando anche l'impegno profuso del valutato nel percorso di affiancamento ricevuto.



Fase 3 – Consuntivazione e valutazione finale

La fase di consuntivazione consiste nella misurazione e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti e nell'utilizzo dei dati di performance ai fini della rendicontazione, della trasparenza e dei sistemi premianti.

In questa fase si distingue tra misurazione, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e valutazione che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.

La misurazione prende avvio a partire dall'inizio dell'anno successivo e necessariamente è collegata ai dati economico finanziari. La Divisione Programmazione e Controllo avvia la raccolta delle evidenze di raggiungimento a seconda del tipo di obiettivo nei diversi data base o presso le strutture stesse e predispone attraverso apposite schede un documento di monitoraggio finale sul quale ai diversi livelli (Consiglio di Amministrazione, Rettore, Direttore Generale) potranno esprimere le valutazioni finali.

Parallelamente alla misurazione e valutazione dei risultati, prende avvio a cura della Divisione Sviluppo Organizzativo la valutazione individuale dei comportamenti: dopo aver sentito i valutatori intermedi, il valutatore esprime il giudizio finale che tiene conto degli scostamenti rispetto al monitoraggio intermedio. La valutazione viene comunicata ai valutati i quali possono

richiedere un colloquio di feedback con il valutatore e in caso di contestazione fare richiesta di conciliazione secondo le procedure previste.

Concluse le fasi di misurazione e valutazione finale verrà redatta la Relazione sulla Performance e approvata in Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo entro il 30 giugno.

Tabella riepilogativa delle fasi del ciclo della performance

FASE DI PIANIFICAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
P1	Dalla pianificazione strategica alla performance	Individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance	CdA - Rettore Commissione per la valutazione e la performance dell'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Linee strategiche (da pianificazione strategica)	giugno - settembre
P2	Negoziare obiettivi e progetti	Il Direttore Generale incontra i dirigenti e i direttori e si confronta su obiettivi, risorse, piani di attività.	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Bozza Piano Integrato di Attività e Organizzazione	novembre-dicembre
	Individuazione comportamenti attesi per la valutazione individuale	Dal catalogo di comportamenti vengono selezionati gli N comportamenti indicatori che supportano la realizzazione degli obiettivi e sui quali verrà operata la valutazione comportamentale	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo		

FASE DI PIANIFICAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
P3	Verifica indicatori e target da parte del NdV	Il NdV verifica i requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori prima dell'approvazione definitiva del piano	NdV Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	gennaio
P4	Approvazione Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Il CdA approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione	CdA	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	entro il 31.01
P5	Comunicazione dei contenuti del piano integrato a tutti i livelli organizzativi	Comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura - elenco comportamenti	febbraio

Tabella 13 - Tabella riepilogativa della fase di pianificazione del ciclo della performance

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
R1	Presa in carico e realizzazione degli obiettivi	Una volta comunicati sugli obiettivi e i comportamenti richiesti le persone lavorano per realizzarli	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura	febbraio-dicembre
R2	Relazione del NDV sul funzionamento del sistema	Relazione del NdV sul funzionamento del sistema (anno precedente)	NdV Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie	Relazione sul funzionamento del Sistema	aprile

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
			di qualità e valutazione		
R3_A	Avvio procedure di monitoraggio obiettivi	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento, elaborazione e comunicazione dei risultati ai diversi livelli	Tutto l'Ateneo Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Schede obiettivi per struttura	giugno-luglio
R3_B	Procedura di rivisitazione obiettivi (eventuale)	Richiesta motivata di cambio obiettivo/target Verifica del NdV Approvazione Cda Comunicazione strutture interessate			luglio-settembre
R4	Avvio procedure di monitoraggio comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	giugno-luglio
		Monitoraggio/valutazione comportamenti	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di recovery	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda	

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
				programmi di miglioramento	

Tabella 14 - Tabella riepilogativa della fase di realizzazione e monitoraggio del ciclo della performance

FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
V1	Avvio procedure di valutazione finale risultati	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento - misurazione risultati	Tutte le strutture Supporto Divisione Programmazione e Controllo	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	gennaio-aprile
		Valutazione finale (contestualizzazione dei risultati misurati)	CdA, Rettore, DG	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	
V2_A	Avvio procedure di valutazione finale comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori intermedi	Tutte le strutture / valutatori intermedi, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	gennaio-marzo
		Valutazione finale	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di conciliazione	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda	

FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
				programmi di miglioramento	
V2_B	Procedura conciliazione	(Personale TAB e dirigenti) Istanza al comitato di conciliazione Esame ed eventuali audizioni del comitato Parere al valutatore Riesame del valutatore Valutazione finale	Comitati di conciliazione / valutatori e valutati eventualmente coinvolti	Modulo istanza di conciliazione - parere del Comitato	entro marzo
V3	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Divisione Programmazione e Controllo	Bozza relazione sulla performance	giugno
V4	Approvazione Relazione sulla performance	Approvazione Relazione sulla performance	CdA	Relazione sulla performance	giugno
V5	Validazione della Relazione sulla performance	Validazione della Relazione sulla performance e pubblicazione	NdV Supporto Divisione Supporto e Coordinamento delle attività delle strategie di qualità e valutazione	Documento di validazione	entro il 30.06

Tabella 15 - Tabella riepilogativa della fase di valutazione e consuntivazione finale del ciclo della performance

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza⁸

2.3.1 Introduzione

La Sezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” è stata predisposta seguendo gli indirizzi forniti nel tempo dall’Autorità nazionale anticorruzione e tenendo in considerazione le indicazioni contenute

⁸ L’intera sezione relativa ai Rischi Corruttivi e Trasparenza è stata elaborata dall’ufficio Trasparenza alle dirette dipendenze del RPCT

nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, emanato con [delibera n. 7 del 17.1.2023](#), nell'aggiornamento 2023 al PNA 2022, adottato con [delibera n. 605 del 19.12.2023](#) e nell'aggiornamento 2024 ancorché in fase consultiva.

Con il termine “corruzione” non si intende esclusivamente la commissione di reati di corruzione, ma si ci riferisce anche a situazioni di *malagestio* o “cattiva amministrazione”, in cui si ravvisi un malfunzionamento dell'azione amministrativa per favorire interessi privati a discapito del perseguimento dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità dell'azione amministrativa.

Sicché, tale Sezione recepisce le indicazioni fornite dall'Autorità con particolare riferimento all'analisi del contesto e alla metodologia adottata per la gestione del rischio corruttivo, metodologia che prevede l'uso di parametri qualitativi e non più meramente quantitativi.

Al riguardo, nel corso del 2022 è stata realizzata la mappatura dei processi delle 5 Direzioni di Ateneo e nel 2023 si è proceduto con la mappatura dei processi degli Uffici alle dirette dipendenze del Rettore e del Direttore Generale: in prima battuta, sono stati individuati tutti i processi attivi presso gli Uffici amministrativi e, successivamente, è stato valutato il grado di esposizione al rischio corruttivo. Successivamente, per i processi ad alto rischio corruttivo sono state programmate delle misure *ad hoc* di gestione del rischio corruttivo.

Nel corso del 2024 tale attività è proseguita, coinvolgendo le strutture periferiche dell'Ateneo: la mappatura dei processi pertanto è stata completata, ma si procederà con il loro costante aggiornamento in base ai mutamenti dell'assetto organizzativo.

2.3.2 Struttura di Governance e organizzazione

Gli organi di governo dell'Ateneo operano secondo il principio della collegialità delle scelte, favorendo il coinvolgimento di tutti i principali portatori di interessi. In particolare, gli organi centrali di cui al Titolo II dello Statuto sono:

Rettore	Il Rettore esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di buon andamento, efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 6 c. 1 dello Statuto).
Senato Accademico	Il Senato Accademico esercita le competenze relative alla politica culturale dell'Ateneo, alla programmazione e all'indirizzo delle attività didattiche e scientifiche, al coordinamento delle strutture didattiche e scientifiche (art. 7 c. 1 dello Statuto).

Consiglio di Amministrazione	Il Consiglio di Amministrazione esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'ateneo (art. 8 c. 1 dello statuto).
Collegio dei Revisori dei Conti	Il Collegio dei revisori dei conti esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione; attesta la corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione contabile e finanziaria; redige apposita relazione che accompagna la proposta di deliberazione del bilancio consuntivo; esprime parere sul bilancio di previsione annuale e sugli storni di bilancio. (art. 9 dello Statuto)
Nucleo di Valutazione	Il Nucleo di valutazione, ferma la garanzia della libertà dell'insegnamento e della ricerca, verifica l'andamento della gestione dell'Ateneo e il conseguimento degli obiettivi programmatici e ne riferisce al Consiglio di amministrazione. Presenta al Rettore e agli altri organi dell'Ateneo competenti relazioni periodiche sui risultati delle proprie verifiche. (art. 10 dello Statuto)
Direttore Generale	Il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e svolge i compiti di cui all'art. 18 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in quanto compatibili (art.11 c.1 dello Statuto)

Tabella 16 - Organi centrali definiti dallo Statuto

L'**Amministrazione centrale** dell'Ateneo risulta strutturata come segue:

1. Uffici di diretta collaborazione del Rettore;
2. Uffici alle dirette dipendenze del Direttore Generale;
3. Direzione I – Didattica e servizi agli studenti;
4. Direzione II – Ricerca, terza missione, procedure elettorali;
5. Direzione III – Stipendi e bilancio;
6. Direzione IV – Patrimonio e appalti;
7. Direzione V – Gestione del personale e sistemi operativi di gestione.

Di seguito vengono descritte le **strutture periferiche**:

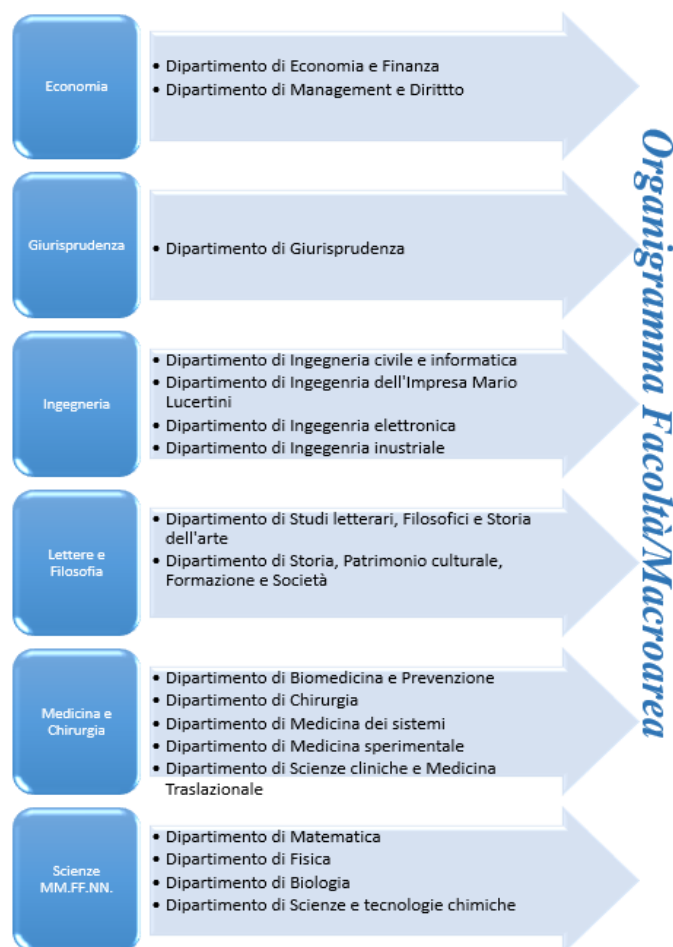


Tabella 17 - Organigramma Facoltà / Macroaree

2.3.3 Analisi del contesto in cui opera l'Ateneo.

Secondo le indicazioni dell'ANAC, la prima e indispensabile fase del processo di gestione del rischio è quella relativa all'analisi del contesto (esterno e interno).

L'analisi del contesto esterno si deve effettuare per evidenziare quelle caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambito nel quale l'amministrazione opera che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi intesi in senso lato (PNA 2024).

A tal proposito, il [Piano Nazionale Anticorruzione del 2022](#) ribadisce, in sintonia con le edizioni precedenti, che le amministrazioni devono procedere ad un'attenta analisi del contesto esterno alla luce non solo dei dati di natura giudiziaria ed economica, ma anche delle *“caratteristiche culturali, sociali, economiche del territorio in cui l'amministrazione opera, al fine di comprendere quali elementi*

possono incidere sull'esposizione al rischio corruttivo".

Al fine di prevedere specifiche azioni di contrasto a fenomeni eventualmente rilevanti e collegati al contesto ambientale, è stata svolta un'attività di acquisizione di dati, informazioni e statistiche forniti in documenti, Relazioni e Report ufficiali prodotti da varie Istituzioni, relativi a fenomeni di criminalità e corruzione, e successivamente, è stata svolta un'attività di analisi sugli elementi che potrebbero avere un'incidenza, nella gestione interna dei processi, dei procedimenti e delle singole attività dell'Ateneo.

In particolare, sono stati considerati i dati riferiti all'ambito nazionale, regionale e locale, enucleando in un momento successivo i settori che risultano essere colpiti da fenomeni di corruzione per individuarne l'impatto e determinare, in ultima istanza, eventuali misure di intervento in chiave programmatica.

La Relazione della [Direzione Investigativa Antimafia \(DIA\)](#) 2023 disegna una nuova fisionomia delle organizzazioni criminali, capaci oggi di cogliere celermente le trasformazioni tecnologiche e dei fenomeni economico-finanziari su scala globale. Così come cambiano gli obiettivi, diverse sono anche le modalità. Nella Relazione si afferma che *"Nel loro incessante processo di adattamento alla mutevolezza dei contesti, hanno implementato le capacità relazionali, sostituendo l'uso della violenza e delle intimidazioni, sempre più residuali con strategie di silenziosa infiltrazione e con pratiche corruttive"*. Viene evidenziato altresì che *"Le infiltrazioni nel settore economico-finanziario, realizzate non di rado sfruttando adiacenze e collusioni nel mondo imprenditoriale sono palesemente agevolate dalla densità demografica e dall'eterogeneità, riscontrabile in tutta la Regione, del mercato dei servizi e del commercio, e pertanto il conseguente ricorso a collaudate e sofisticate attività di riciclaggio, di evasione ed elusione fiscale, ha un forte impatto soprattutto nei settori della ristorazione, della somministrazione degli alimenti e bevande e delle strutture alberghiere o turistiche"*.

Il [rapporto dell'Autorità Nazionale Anticorruzione \(ANAC\) del 17 ottobre 2019](#) *"La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare"* ha evidenziato che la maggior parte degli episodi di malamministrazione si è verificata in Sicilia, Lazio, Campania, Puglia e Calabria, riguardando nel 74% dei casi l'ambito degli appalti pubblici, con a seguire concorsi, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie e atti giudiziari. I settori più colpiti risultano essere lavori pubblici, rifiuti, sanità, decoro urbano e trasporti pubblici; le tipologie di indagati maggiormente coinvolte dirigenti, funzionari e dipendenti, sindaci, assessori, commissari di gara, RUP, consiglieri e vice-sindaci; le amministrazioni prevalentemente interessate comuni, società

partecipate e aziende sanitarie, con a seguire amministrazioni della giustizia, regioni, università e province. Relativamente alla contropartita della corruzione, nonostante il denaro continui a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito, si sta assistendo al fenomeno della "smaterializzazione della tangente", con una crescente importanza di assunzioni, prestazioni professionali, regalie e altre utilità.

I dati relativi all'ambito territoriale della Provincia e del Comune di Roma evidenziano ("Mafie nel Lazio" VI e VII Rapporto) l'esposizione della Capitale a fenomeni di natura criminale collegati alla corruzione. La complessità della questione criminale a Roma, in provincia e nel Lazio si declina in vari modi non solo con la parola mafie, ma soprattutto con le parole corruzione e sistemi corruttivi. Considerando tali dati e ponendoli in relazione con la realtà dell'Ateneo, emerge una corrispondenza con gli ambiti individuati nella [L. n. 190/2012](#) come "aree a maggior rischio di corruzione" e che sono stati trattati con misure di prevenzione a livello normativo. Si pensi alle norme relative alle procedure di gara, alle disposizioni relative al sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extraistituzionali ed alle norme finalizzate al contrasto di situazioni di conflitto di interessi. L'attuazione delle sopradette misure è descritta nel paragrafo relativo alle misure generali. In questa sede, possono essere ricordate sinteticamente le norme previste dal Codice Etico e di Comportamento, che vietano tra l'altro l'accettazione di regali e disciplinano, nel caso, l'iter per la restituzione, quelle che prevedono l'onere di comunicare situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, rispetto all'attività svolta dal dipendente, e le disposizioni sull'astensione nei casi di conflitto, anche potenziale, di interessi.

Di pari rilievo risulta essere la continua formazione offerta dall'Ateneo a tutta la comunità universitaria, perché solo la competenza e la diffusione della cultura della legalità consentono di riconoscere il fatto corruttivo ed evitarlo, respingendo i possibili tentativi di corruzione.

Appare, dunque, evidente l'importanza dell'attività svolta dall'istituzione universitaria che, ponendosi come cellula del sistema economico, ha la responsabilità di formare studenti, nonché futuri cittadini in grado di contrastare fenomeni corruttivi e di collaborare attivamente per l'emersione degli stessi.

L'analisi del contesto interno è svolta sotto un duplice profilo, quello relativo alla struttura organizzativa dell'Amministrazione e quello relativo alla mappatura dei processi organizzativi (profilo gestionale). La mappatura è, infatti, legata alle azioni di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in quanto consente di valutare il livello di esposizione al rischio delle attività di un processo, con conseguente possibilità di individuare le misure specifiche di trattamento. A tal riguardo, si rimanda alla mappatura dei processi, allegato tecnico n° 3 del presente Piano.

Le informazioni relative alla struttura organizzativa dell'Ateneo trovano descrizione nel precedente paragrafo "Struttura di Governance e Organizzazione".

2.3.4 La valutazione del rischio

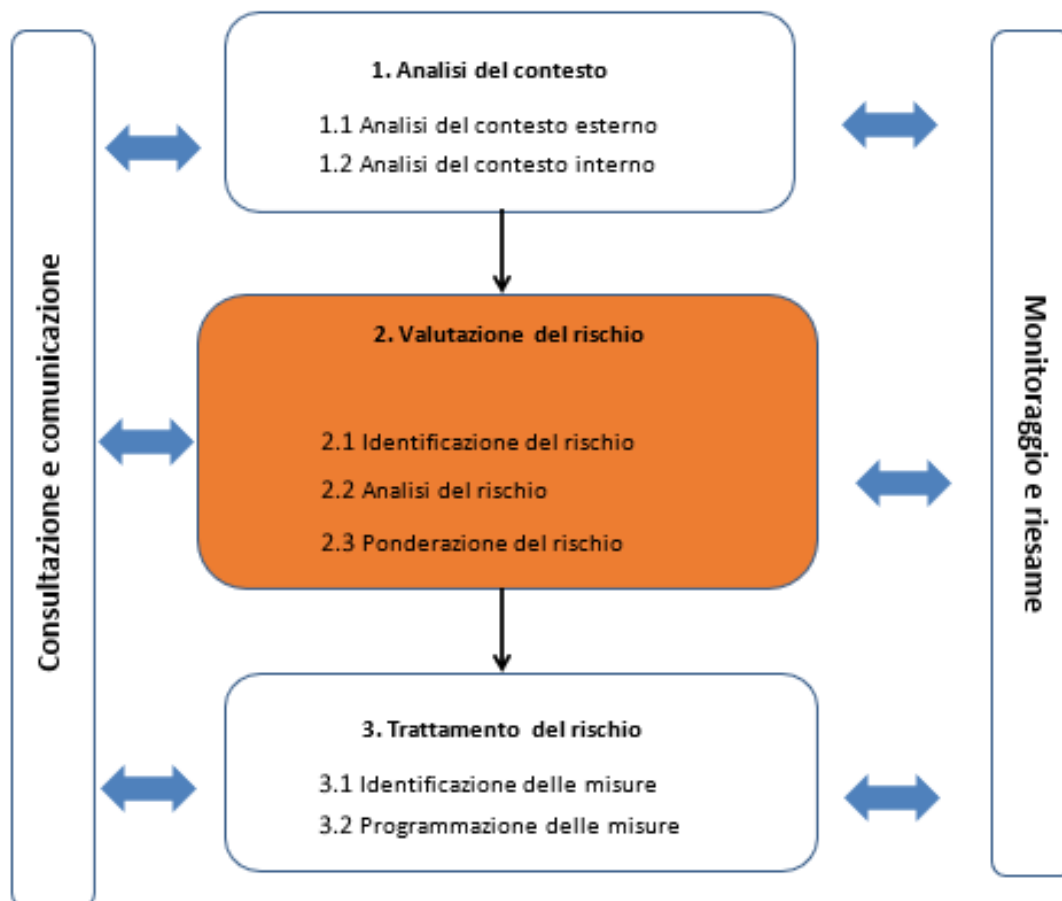


Figura 25 - Procedura per "Valutazione del Rischio"

In questa fase è importante individuare e comprendere le cause di potenziali eventi corruttivi e, conseguentemente, individuare le migliori modalità per prevenirli agendo in particolare sui fattori abilitanti (creando quindi i presupposti per l'individuazione delle misure di prevenzione più idonee).

La mappatura dei processi è fondamentale per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Essa consente di esaminare l'attività svolta dall'amministrazione e comprende l'insieme delle tecniche utilizzate per identificare e rappresentare i processi organizzativi nelle proprie attività e nelle loro interazioni con altri processi.

Il concetto di processo è dunque più ampio di quello di procedimento amministrativo, inteso come

serie coordinata di attività ed atti funzionali all’emanazione di un provvedimento. Più specificamente, un processo è un insieme organizzato di attività e di decisioni che utilizza risorse per trasformare un input (es. proposte di budget delle strutture) in un output, seguendo specifiche metodologie (es. procedure, istruzioni ecc.) e rispettando i vincoli di sistema (es. norme, regolamenti ecc.).

Nell’ambito dell’attività di identificazione dei rischi, l’Ateneo ha preso in considerazione:

1. gli eventi rischiosi emersi dall’analisi del contesto esterno e interno;
2. gli eventi rischiosi caratterizzanti il sistema universitario in generale, così come individuati nell’approfondimento sulle istituzioni universitarie contenuto [nell’Aggiornamento 2017 al PNA 2016](#);
3. gli eventi rischiosi specifici della propria organizzazione.

1. Identificazione dei rischi emersi dall’analisi del contesto esterno

L’analisi del contesto esterno generalmente evidenzia che i settori più esposti a fenomeni di *maladministration* sono quelli degli appalti e della selezione del personale.

L’[Allegato n° 1 al PNA 2019](#) tra le principali aree di rischio comuni a tutte le Amministrazioni annovera anche “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio”, “Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni”, “Incarichi e nomine”, “Affari legali e contenzioso”.

2. Identificazione dei rischi del sistema universitario

Nel comparto universitario, rischi di tipo corruttivo possono essere rilevati, in particolare, nelle seguenti aree di rischio, individuate dall’ANAC nell’approfondimento sulle istituzioni universitarie all’interno dell’[Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016](#):

- gestione delle attività di ricerca;
- gestione della didattica;
- il reclutamento dei docenti;
- gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne;
- gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

3. Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo

Per quanto riguarda l'analisi e la valutazione dei rischi corruzione specifici dell'Ateneo, il punto di partenza è costituito dalla mappatura dei processi dell'organizzazione.

Obiettivo della mappatura è tracciare tutte le attività (anche quelle esternalizzate), in particolare quelle a rischio. Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali.

Nel corso del 2022 è stata realizzata la mappatura dei processi delle 5 Direzioni di Ateneo; nel 2023 si è proceduto con la mappatura degli Uffici alle dirette dipendenze del Rettore e del Direttore Generale; nel 2024 è stata eseguita la mappatura dei processi delle strutture periferiche d'Ateneo. Ovviamente, si proseguirà con il costante aggiornamento e completamento della mappatura, soprattutto alla luce di eventuali modifiche organizzative.

Sicché, per ogni Dipartimento/Centro autonomo di spesa sono stati nominati dei Referenti per la mappatura, che hanno partecipato a n. 4 incontri formativi tenuti dal Prof. Vittorio Capuzza. Nell'ambito di tali riunioni sono stati illustrati i principali riferimenti normativi in materia e sono state date indicazioni operative per la realizzazione della mappatura.

Inizialmente, si è proceduto con l'individuazione di tutti i processi in atto presso le strutture dipartimentali; poi, seguendo le indicazioni fornite dall'ANAC, per ogni processo è stato valutato il grado di esposizione a rischio corruttivo, individuato in base a tre parametri di natura ordinale, di livello progressivamente crescente: basso, medio, alto.

L'analisi del rischio è stata effettuata tramite i seguenti indicatori individuati dall'Ateneo:

- 1) Eccessiva o scarsa regolamentazione;
- 2) Grado di responsabilizzazione interna nel processo decisionale;
- 3) Interesse esterno, inteso come benefici per i destinatari;
- 4) Grado di discrezionalità o attività vincolata del decisore interno;
- 5) Grado di formazione/informazione del personale che opera nel settore;
- 6) Precedenti corruttivi nel settore.

In totale, sono stati mappati 819 processi e per quelli con elevato grado di esposizione a rischio corruttivo sono state individuate e programmate delle misure di gestione del rischio, che saranno valutate e adottate nel corso del prossimo triennio.

2.3.5 Trattamento del rischio

...il trattamento del rischio rappresenta la fase in cui si individuano le misure idonee a prevenire il rischio corruttivo cui l'amministrazione è esposta e si programmano le modalità della loro attuazione.

L'identificazione della misura di prevenzione deve essere considerata come una conseguenza logica dell'adeguata comprensione dei fattori abilitanti l'evento rischioso. Se l'analisi del rischio ha evidenziato che il fattore abilitante di un evento rischioso in un dato processo è connesso alla carenza dei controlli, la misura di prevenzione dovrà incidere su tale aspetto e potrà essere, ad esempio, l'attivazione di una nuova procedura di controllo o il rafforzamento di quelle già presenti.

2.3.6 Monitoraggio e riesame

Il processo di gestione dei rischi si completa con un monitoraggio e un riesame a cadenza regolare, per verificare che rimangano valide le ipotesi su cui la valutazione è basata. Monitoraggio e riesame sono, inoltre, necessari per verificare che i risultati ottenuti siano quelli attesi, che i risultati della valutazione siano in linea con le esperienze effettive, che le tecniche di valutazione siano applicate in modo appropriato e che i trattamenti adottati siano efficaci. Anche monitoraggio e riesame vanno rendicontati.

Il monitoraggio viene attuato in autovalutazione da parte dei Responsabili del processo. Per ogni processo, che ricade nell'area ad alto rischio, il Responsabile dovrà, semestralmente, inviare al RPCT una relazione dell'attività accompagnata da rilevazioni statistiche. Il RPCT si potrà riservare di chiedere ulteriori informazioni in merito.

In ogni caso, per poter realizzare un modello di gestione del rischio corruttivo diffuso nell'organizzazione, i responsabili degli uffici e i dipendenti tutti, quando richiesto e nelle modalità specificate, hanno il dovere di fornire il supporto necessario al RPCT.

2.3.7 Consultazione e comunicazione

Consultazione e comunicazione servono per accertare che gli stakeholder comprendano le basi informative sulle quali sono prese le decisioni e le ragioni per cui sono necessarie quelle particolari azioni. Gli stakeholder esterni e interni devono essere coinvolti durante tutte le fasi del processo.

La comunicazione deve essere, altresì, trasparente ed inclusiva. Richiede un'attenta pianificazione, poiché da essa dipende la fiducia degli stakeholder esterni e interni.

2.3.8 Misure di Prevenzione della corruzione

Rotazione del personale

✓ **“Ordinaria”**

La rotazione c.d. “ordinaria” del personale all’interno delle pubbliche amministrazioni, nelle aree a più elevato rischio di corruzione, è una delle misure organizzative generali che le Amministrazioni hanno a disposizione in materia di prevenzione della corruzione. È stata introdotta dall’[art. 1, co. 5, lett. b\) della l. 190/2012](#) con il fine di limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

La ratio alla base della norma è quella di evitare che un soggetto sfrutti una posizione di potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito.

Al momento della stesura del presente documento, l’ultima rotazione dei Dirigenti (n. 4 unità) è del 2016. Al riguardo, si segnala che alcune figure dirigenziali richiedono competenze particolari che non consentono la piena realizzazione della rotazione ordinaria. Si fa altresì presente che i Dirigenti attualmente in servizio sono 3, poiché le ulteriori 2 unità sono state collocate in quiescenza. Sono, tuttavia, in atto delle procedure concorsuali per l’individuazione di nuove figure dirigenziali.

La rotazione del personale non dirigenziale non ha trovato applicazione in senso stretto in Ateneo. Pur tuttavia, sono stati adottati una serie di interventi che hanno avuto effetti analoghi a quelli che l’istituto della rotazione si pone di perseguire.

L’Università degli Studi di Roma Tor Vergata, infatti, dal 2015 è stata interessata da un processo di riorganizzazione che ha notevolmente modificato l’afferenza del personale alle strutture. Ciò è avvenuto tramite bandi di mobilità interna che hanno consentito l’individuazione del personale in possesso di competenze adeguate ai ruoli ricercati. Inoltre, per quanto riguarda la gestione dei titolari di incarico nei ruoli maggiormente a rischio, l’Ateneo ha cercato di armonizzare il principio della rotazione con i principi di sviluppo professionale e, soprattutto, di buon andamento dell’azione amministrativa.

✓ **“Rotazione straordinaria”**

L’ANAC, con [delibera n. 215/2019](#), ha approvato le “Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all’[art. 16, comma 1, lettera l-quater, del D.Lgs. n. 165 del 2001](#)”.

Dalla disposizione si desume l'obbligo per l'amministrazione di assegnare il personale sospettato di condotte di natura corruttiva, che abbiano o meno rilevanza penale, ad altro servizio. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere eventuale e cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo per tutelare l'imparzialità dell'amministrazione.

Pertanto, l'amministrazione, in caso di notizia formale di avvio di procedimento penale e in caso di avvio di provvedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva a carico di un dipendente, ferma restando la possibilità di sospendere il rapporto, provvederà nel seguente modo:

- per il personale dirigente: si procede con atto motivato alla revoca dell'incarico in essere ai sensi del combinato disposto dell'art. 16, c. 1, lett. l quater, e dell'art. 55 ter, c. 1, del [D.Lgs. n. 165/2001](#);
- per il personale non dirigente: si procede con provvedimento motivato all'assegnazione ad altro servizio ai sensi del citato art. 16, c. 1, lett. l quater.

Il PNA del 2019 raccomanda anche l'applicazione delle norme che modificano il [D.Lgs. n. 165/2001](#), al fine di rendere autonomi il procedimento disciplinare e il procedimento penale a carico dello stesso soggetto. L'ufficio competente in materia di procedimenti disciplinari relativi al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario applica le disposizioni "non sospendendo in modo automatico il procedimento disciplinare in attesa della definizione del procedimento penale"; l'ufficio sospende il procedimento disciplinare solo se non ci sono elementi sufficienti per la prosecuzione, in assenza di strumenti per fare accertamenti: in sostanza, in questi casi invece di archiviare, l'ufficio sospende il procedimento in attesa degli elementi desumibili dal processo penale.

Codice Etico e di Comportamento.

L'obbligo per le pubbliche amministrazioni, ivi comprese le università, di dotarsi di un proprio Codice di comportamento è stato introdotto dall'art. 54, c. 5, del [D.Lgs. n. 165/2001](#), a mente del quale ciascuna pubblica amministrazione, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio organismo indipendente di valutazione, definisce un proprio Codice di comportamento dei dipendenti che deve integrare e specificare i contenuti e le direttive del Codice di comportamento nazionale dei dipendenti pubblici, adottato con [D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62](#).

L'art. 2, c. 4 della [Legge 30 dicembre 2010, n. 240](#) pone, altresì, l'obbligo per le università di adottare "un codice etico della comunità universitaria formata dal personale docente e ricercatore, dal personale tecnico-amministrativo e dagli studenti dell'ateneo. [...]".

Al riguardo, l'Autorità Nazionale Anticorruzione, con specifico riferimento alle istituzioni universitarie, ha rilevato sovente la presenza di problemi di coordinamento tra il Codice di comportamento e il Codice etico, rendendone poco agevole la corretta applicazione. Sicché, con le delibere n. [1208 del 22 novembre 2017](#) e [n. 177 del 19 febbraio 2020](#), l'ANAC ha invitato le università ad "adottare un documento unico che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento".

Parimenti, con [Atto di indirizzo prot. n. 39 del 14/05/2018](#), il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, ravvisando "una duplicazione di disposizioni e norme aventi contenuto simile, sul presupposto che il codice di comportamento sia rivolto al solo personale non docente", ha invitato le università ad adottare un unico testo che contenga e armonizzi le previsioni contenute nei due Codici in parola.

Di talché, al fine di dar seguito alle indicazioni fornite dall'Autorità e dal M.I.U.R., la Dott.ssa Silvia Quattrocioche - in qualità di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza d'Ateneo - ha coordinato il lavoro di redazione del Codice etico e di comportamento.

Dopo un lungo iter procedimentale, finalizzato a garantire la massima partecipazione della Comunità accademica, con [D.R. n. 3678/2022 del 20.12.2022](#) il Codice etico e di comportamento è stato emanato ed ha sostituito sia il Codice etico d'Ateneo emanato con D.R. n. 2895 del 4.10.2012, sia il Codice di comportamento emanato con D.R. n. 1761 del 30.7.2014.

Nel corso del 2023 e del 2024, sono stati erogati corsi di formazione nell'ambito dei quali sono stati illustrati i contenuti del Codice in parola.

[Conflitto di interessi](#)

Per combattere la corruzione occorre disciplinare efficacemente il conflitto di interessi (CdI).

Al fine di favorire l'emersione delle situazioni di CdI occorre chiarire a tutto il personale accademico (Rettore, docenti e ricercatori - a tempo determinato e indeterminato, membri del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, studenti, collaboratori, nonché tutti coloro che intrattengono rapporti commerciali con l'Ateneo) che

il conflitto di interessi non è un comportamento improprio, non è una forma di corruzione, bensì è una situazione di rischio che, se non affrontata, può portare alla corruzione.

Il problema, dunque, non è trovarsi in una situazione di CdI, il problema è non affrontare il CdI perché la non gestione può portare alla corruzione e/o alla perdita di immagine e reputazione.

Sicché, nel momento in cui si configura una situazione di CdI è obbligatorio comunicarlo al superiore ovvero all'organo preposto, che individueranno il rimedio più opportuno alla luce dell'entità del rischio, della concreta possibilità/utilità di gestire il conflitto di interessi attraverso il rimedio scelto e delle conseguenze sull'interesse primario dell'Università.

L'Amministrazione, a titolo esemplificativo e non esaustivo, ha messo in atto diverse attività per la verifica dell'accertamento dell'assenza di conflitti di interesse:

- predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interessi da utilizzare in diverse procedure (ad es. i componenti delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale);
- obbligo di rilascio della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte del diretto interessato (dipendente o consulente) prima del conferimento dell'incarico;
- aggiornamento periodico della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte degli organi di vertice di Ateneo. Il RPCT ne verifica la pubblicazione sul sito "Amministrazione trasparente";
- obbligo per il dipendente di comunicare tempestivamente la situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, prima del conferimento dell'incarico;
- obbligo per il dipendente di comunicare tempestivamente la situazione di conflitto di interessi insorta successivamente al conferimento dell'incarico;
- prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici.

L'Università, al fine di evitare ogni forma di CdI, nonché per garantire il rispetto delle norme che tutelano la concorrenza, sta predisponendo i relativi Albi per l'affidamento delle attività di difesa in giudizio dell'Ateneo (art. 13 del Codice dei contratti pubblici - [D.Lgs. n. 36/2023](#)) e di progettazione delle opere pubbliche (artt. 41 e ss. del Codice dei contratti pubblici). Per quanto riguarda l'Albo di Professionisti Avvocati Esterni, finalizzato al conferimento di incarichi per la rappresentanza e la

difesa in giudizio dell'Ateneo, va precisato che esso è redatto nel pieno rispetto della normativa vigente in materia e, nello specifico, del [D.M. n. 55/2014](#) (Regolamento recante la determinazione dei parametri per la liquidazione dei compensi per la professione forense, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, della [legge 31 dicembre 2012, n. 247](#)), dell'art. 4 del [D.Lgs. n. 50/2016](#) e delle Linee Guida dell'Anac n. 12 ([delibera n. 907 del 24.10.2018](#)).

Disciplina delle inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali

✓ **Inconferibilità**

Per “inconferibilità” si intende la preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi previsti dal presente decreto a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico;

✓ **Incompatibilità**

Per “incompatibilità” si intende l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di **decadenza**, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico;

Prima del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dai capi III e IV del Decreto Legislativo [n. 39/2013](#) “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della [legge n. 190/2012](#)”, gli uffici competenti verificano la sussistenza di eventuali condizioni ostative in capo ai dipendenti e/o soggetti cui l'organo di indirizzo politico intende conferire incarico. Le condizioni ostative sono quelle previste nei suddetti capi del [D.Lgs. n. 39/2013](#), salva la valutazione di ulteriori situazioni di conflitto di interesse o cause impeditive.

Nel corso dello svolgimento dell'incarico, l'interessato deve presentare annualmente una dichiarazione sulla insussistenza di incompatibilità e di inconferibilità. Se dall'esito della verifica

risulta la sussistenza di una o più condizioni ostative, l'amministrazione revoca l'incarico e provvede a conferire l'incarico ad altro soggetto.

Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici

L'art. 35-bis del [D.Lgs. n. 165/01](#) prevede ipotesi interdittive allo svolgimento di determinate attività per qualsiasi dipendente, quale che sia la qualifica giuridica, condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale.

L'Ateneo ha introdotto l'obbligo della dichiarazione di insussistenza delle cause ostative:

- all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o di commissioni di concorso, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati (cfr. Tar Lazio, Sez. I, n. 7598/2019, cit.);
- all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35-bis del [D.Lgs. n. 165/2001](#);
- all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati all'art. 3 del D.Lgs. n. 39/2013.

Ogni violazione dell'art. 35-bis del [D.Lgs. n. 165/2001](#) deve essere comunicato al RPCT.

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività di cui all'art. 35 bis del [D.Lgs. n. 165/2001](#), il RPCT non appena ne sia a conoscenza provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

Prevenzione del fenomeno della corruzione nell'ambito delle procedure di reclutamento dei docenti

Tra le aree a rischio corruttivo cui potenzialmente tutte le pubbliche amministrazioni sono esposte (le c.d. "aree di rischio generali"), la [L. 190/2012](#), all'art. 1, c. 16, include i concorsi e le prove selettive per l'assunzione del personale e le progressioni di carriera.

Per quanto riguarda i docenti universitari, il processo di reclutamento, a seguito dell'approvazione della [Legge n. 240/2010](#), investe sia il livello nazionale in cui i candidati sono valutati ai fini del conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale, sia quello locale nel quale i singoli atenei gestiscono le candidature presentate dagli abilitati ai fini della chiamata su posti di professore disponibili presso l'ateneo.

Al riguardo, si fa presente che l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata adotta misure tese a

garantire la massima correttezza e trasparenza nello svolgimento di tutte le procedure concorsuali e, in particolar modo, dei concorsi per il reclutamento dei docenti, regolamentando le varie attività in coerenza con gli esempi di misure consigliate dagli indirizzi nazionali.

Gli incarichi extraistituzionali

In base all'art. 53, comma 5, del [D.Lgs. n. 165/2001](#) gli atti di conferimento di incarico a qualunque titolo operato dall'amministrazione sono disposti dagli organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, tenendo conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente.

L'Ateneo assolve puntualmente all'obbligo di rendere noti, nell'apposita sotto-sezione in "Amministrazione trasparente", gli elenchi dei propri consulenti indicando l'oggetto, la durata e il compenso dell'incarico nonché l'attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse. [L'art. 15 del d.lgs. 33/2013](#) prevede inoltre l'obbligo di pubblicare gli estremi dell'atto di conferimento dell'incarico (comma 1, lett. a), il curriculum vitae (comma 1, lett. b), i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali (comma 1, lett. c) e, infine, i compensi comunque denominati, relativi al rapporto di consulenza o di collaborazione (lettera 1, lett. d).

L'Ateneo, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 53 del [D.Lgs. n. 165/2001](#), ha adottato un Regolamento per la disciplina di tale materia, emanato con [D.R. n. 1188 del 18/06/18](#). A seconda della tipologia di attività, il personale che intende svolgerla dovrà presentare all'amministrazione una richiesta di autorizzazione o una comunicazione preventiva.

Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. pantouflage)

L'art. 1, c. 42, lett. l), della [L. 190/2012](#) ha inserito all'art. 53 del [D.Lgs. n. 165/2001](#) il c. 16-ter che dispone il divieto per "i dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in

violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

La norma introduce un divieto temporalmente e soggettivamente circoscritto, prevedendo che, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'Ateneo, quei dipendenti che, nel corso degli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'amministrazione, non possano svolgere alcuna attività lavorativa o professionale, autonoma o subordinata, presso i soggetti privati destinatari di provvedimenti o contratti sottoscritti nell'esercizio di quei poteri.

La violazione del divieto comporta, da un lato, la sanzione della nullità dei contratti di lavoro conclusi e degli incarichi conferiti e, dall'altro, per i soggetti privati la preclusione a contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni, con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Presso l'Ateneo, i Dirigenti e i responsabili delle strutture di appartenenza del dipendente cessato dal servizio adottano misure adeguate a garantire l'attuazione della disposizione sul *pantouflage*.

Per rendere più effettivo l'assolvimento del divieto di *pantouflage*, l'[ANAC nella delibera n. 1074/2018](#), ha previsto un'ulteriore prescrizione: "Nei PTPCT, quale misura volta a implementare l'attuazione dell'istituto, potrebbe essere previsto l'obbligo per il dipendente, al momento della cessazione del servizio o dall'incarico, di sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto del *pantouflage*, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma".

Nel corso del 2024, saranno avviate tre azioni parallele. Sarà predisposto un modulo da far sottoscrivere ai dipendenti dell'Ateneo al momento della cessazione dal servizio, recante una dichiarazione in cui si prende atto della normativa in materia.

Inoltre, alla luce di quanto è stato disposto dall'Anac nel [PNA 2022-2024](#), si chiederà al dipendente di sottoscrivere, entro un determinato termine ritenuto idoneo dall'Amministrazione (ad esempio tre anni prima della cessazione dal servizio), previa comunicazione via PEC da parte dell'Ateneo, una dichiarazione con cui il dipendente prende atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno di rispettare il divieto di *pantouflage*. Ciò anche allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma.

Sarà predisposta, altresì, una dichiarazione in cui il dipendente prende atto della normativa in materia al momento dell'assunzione in servizio; nonché una modulistica uniforme per tutte le strutture – centrali e periferiche – dell'Ateneo da far sottoscrivere alle Società al momento della

stipula di contratti sopra-soglia.

Saranno inoltre avviati percorsi formativi in materia rivolto a tutto il personale dell'Ateneo.

Il Patto di Integrità (PI)

Il Consiglio d'Amministrazione d'Ateneo (adunanza del 24/10/2017), in attuazione dell'art. 1, c. 17 della [L. 190/2012](#), ha deliberato il cd. "[Patto di Integrità tra l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata e gli operatori economici partecipanti alle procedure di affidamento di contratti pubblici indette dall'Ateneo](#)". Il Patto viene richiamato dal contratto di affidamento quale allegato allo stesso onde formarne parte integrante, al fine di garantire una leale concorrenza e pari opportunità di successo a tutti i partecipanti, nonché garantire una corretta e trasparente esecuzione del procedimento di selezione e affidamento. L'accettazione del Patto di Integrità è presupposto necessario e condizionante la partecipazione delle imprese alla specifica gara, finalizzate ad ampliare gli impegni cui si obbliga il concorrente, sia sotto il profilo temporale - nel senso che gli impegni assunti dalle imprese rilevano sin dalla fase precedente alla stipula del contratto di appalto - che sotto il profilo del contenuto - nel senso che si richiede all'impresa di impegnarsi, non tanto e non solo alla corretta esecuzione del contratto di appalto, ma soprattutto ad un comportamento leale, corretto e trasparente, sottraendosi a qualsiasi tentativo di corruzione o condizionamento dell'aggiudicazione del contratto.

L'aggiudicatario assume l'obbligo di pretenderne il rispetto anche dai propri subcontraenti, attraverso l'inserimento di apposite clausole nei relativi contratti. Il patto di Integrità ha la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, ad assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 Cost.) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici.

Disciplina delle incompatibilità per i componenti delle commissioni di concorso

L'Ateneo prevede l'obbligo per i potenziali componenti delle commissioni esaminatrici dei concorsi pubblici, di rilasciare, prima della nomina, la dichiarazione di insussistenza delle cause ostative previste dall'art. 9, comma 2, del [DPR 487/94](#) secondo il quale non possono essere nominati " i componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione interessata, coloro che ricoprono cariche politiche o che siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali".

Al riguardo, nel corso del 2022 sarà redatta una circolare in cui, dopo aver richiamato l'art. 35 bis del [D.Lgs. n. 165/2001](#), si invitano i competenti Uffici dell'Amministrazione ad effettuare le verifiche dei requisiti dichiarati.

Whistleblowing

Con il termine "*whistleblowing*" si intende la segnalazione compiuta da un lavoratore che, nello svolgimento delle proprie mansioni, si accorge di una frode, un rischio o una situazione di pericolo che possa arrecare danno all'ente per cui lavora, nonché a colleghi, cittadini, e qualunque altra categoria di soggetti.

L'istituto del "*whistleblowing*" serve, quindi, a creare una stretta collaborazione e cooperazione tra l'amministrazione e i dipendenti, i quali - più di tutti e meglio degli organi preposti istituzionalmente al controllo sono in grado di rilevare se ci siano comportamenti, nell'ente di appartenenza, ascrivibili al fenomeno corruttivo.

L'Ateneo, al fine di adempiere a quanto previsto dalla [L. 190/2012](#), ha predisposto un apposito modulo per effettuare la segnalazione, scaricabile sul sito "Amministrazione trasparente" ---- Whistleblower e da indirizzare al RPC: email: anticorruzione@uniroma2.it.

Nella segnalazione, in particolare, il *whistleblower* deve indicare:

- generalità del soggetto che effettua la segnalazione, con indicazione della posizione;
- una chiara e completa descrizione dei fatti oggetto di segnalazione;
- se conosciute, le circostanze di tempo e di luogo in cui sono stati commessi;
- se conosciute, le generalità o altri elementi;
- che consentano di identificare il soggetto/i che ha/hanno posto/i in essere i fatti segnalati;
- l'indicazione di eventuali altri soggetti che possono riferire sui fatti oggetto di segnalazione;
- l'indicazione di eventuali documenti che possono confermare la fondatezza di tali fatti;
- ogni altra informazione che possa fornire un utile riscontro sulla sussistenza dei fatti segnalati.

Il modulo compilato viene visionato solo dal RPCT. L'identità del segnalante è protetta in ogni fase successiva alla segnalazione. Nell'eventuale procedimento disciplinare, l'identità del segnalante

non sarà rivelata senza il suo consenso, a meno che la sua conoscenza non sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato. La denuncia è sottratta all'accesso previsto dall'art. 22 della [L. n. 241/90](#). Il denunciante che ritiene di essere stato discriminato nel lavoro a causa della denuncia può fare una segnalazione all'Ispettorato della Funzione Pubblica.

Una volta effettuata la segnalazione, questa viene esaminata per decidere se avviare o meno un'istruttoria. In caso affermativo, potrebbero essere chieste integrazioni documentali, eventuali colloqui con il whistleblower, o con altri uffici dell'amministrazione, nonché acquisizione di informazioni da soggetti esterni. All'esito dell'attività istruttoria, la segnalazione sarà trasmessa ai competenti uffici dell'Amministrazione (ad esempio Ufficio provvedimenti disciplinari), e, se del caso, a soggetti esterni (ANAC, Corte dei Conti, Procura della Repubblica).

E' in fase di installazione un'apposita piattaforma per la ricezione delle segnalazioni, conforme alle indicazioni di cui all'art. 4 del [D.Lgs. n. 24/2023](#) e alla [delibera dell'Anac n. 311 del 12 luglio 2023](#) *"Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne"*.

Di fondamentale importanza in materia è la [Direttiva UE 2019/1937](#), in attuazione della quale è stato emanato il [D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023](#) riguardante *"la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali"* e la delibera dell'Anac [n. 311 del 12 luglio 2023](#).

Il Decreto è entrato in vigore il 30 marzo 2023 e le disposizioni ivi previste sono efficaci dal 15 luglio 2023.

Il Decreto, ampliando la portata oggettiva (gli illeciti e le violazioni che possono essere oggetto di segnalazioni) e soggettiva (coloro che sono legittimati a realizzare la segnalazione, i c.d. whistleblowers), mira a colpire eventuali condotte illegittime, assicurando il buon andamento degli enti pubblici o privati. Allo stesso tempo, nella convinzione di incentivare le segnalazioni, la nuova normativa prevede una lunga serie di tutele per il whistleblower, tra cui la tutela della riservatezza.

In particolare, l'art. 12 del Decreto sancisce un generale obbligo di riservatezza in capo al gestore della segnalazione circa l'identità del segnalante e qualsiasi informazione da cui la stessa possa evincersi: è previsto che questi dati non possano essere rilevati senza il consenso espresso del segnalante stesso. Si noti che, anche in caso di procedimento disciplinare, qualora la contestazione

sia fondata, anche parzialmente, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa del segnalato, si richiede il consenso espresso del segnalante alla rivelazione della propria identità, rendendo inutilizzabile la segnalazione stessa qualora tale autorizzazione non sia concessa.

Al riguardo, l'Università procederà nel corso del 2024 con la redazione di un regolamento ad hoc, cui seguiranno percorsi formativi in favore del personale.

Formazione

Tra le misure obbligatorie di prevenzione della corruzione, la normativa contempla l'adozione, da parte di ciascuna amministrazione, di apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità, di livello generale per tutti i dipendenti, e di livello specifico per il RPCT, i Referenti per la corruzione, ed il personale addetto alle attività esposte a maggior rischio. In attuazione della predetta normativa, l'Ateneo ha attuato dal 2013 percorsi formativi diversificati per il cui approfondimento, si rimanda ai piani triennali finora adottati.

Sono stati altresì redatti degli opuscoli informativi in materia di Accesso documentale, civico semplice e generalizzato e in materia di Whistleblowing per il personale dell'Ateneo.

Di poi, nelle giornate del 22 e 23 marzo 2024, n. 25 dipendenti dell'Ateneo hanno partecipato al modulo "Politiche e misure anticorruzione nella PA" del Master in "Processi decisionali, lobbying e disciplina anticorruzione in Italia e in Europa", per un totale di n. 13 ore di lezione.

L'8 maggio 2024 si è svolta la giornata della Trasparenza 2023 nell'ambito della quale è stato presentato un approfondimento sulle tematiche del PNRR Ricerca, con particolare riguardo allo stato di attuazione dei progetti di investimento e di riforma dell'Ateneo. E' stato altresì riservato uno speciale focus sugli aspetti di anticorruzione e trasparenza nel nuovo Codice degli Appalti e sono state presentate le Relazioni sulla Performance 2022 e 2023 di Ateneo, ai sensi di quanto disposto dall'art.10, comma 6 del D. Lgs n. 33/2013. Da ultimo, è stata effettuata un'analisi del recente rapporto ANVUR sul gender gap.

Inoltre, il Prof. Vittorio Capuzza ha tenuto dei corsi formativi (4 incontri da giugno a novembre 2024) rivolti ai Referenti per la mappatura dei processi, nell'ambito dei quali sono stati illustrati i principali riferimenti normativi in materia di anticorruzione, di conflitto di interessi (con un focus nell'ambito degli appalti) e sono stati fornite indicazioni per le misure di gestione del rischio corruttivo.

Il 18 ottobre 2018, è entrato in vigore l'obbligo, per tutte le stazioni appaltanti, di utilizzare mezzi di comunicazione elettronica nell'ambito delle procedure di gara. Tale obbligo – previsto dal comma 2 dell'articolo 40 del [D.Lgs. n. 50/2016](#) e ss.mm.ii. – deriva dall'art. 22 della direttiva comunitaria [2014/24/EU](#), in base alla quale “Gli Stati membri provvedono affinché tutte le comunicazioni e gli scambi di informazioni di cui alla presente direttiva, in particolare la trasmissione in via elettronica, siano eseguiti utilizzando mezzi di comunicazione elettronici” (art. 22, co. 1). Quanto sopra ha comportato l'obbligo per le amministrazioni di dotarsi di una piattaforma per lo svolgimento delle gare telematiche da utilizzarsi nei casi in cui non sia obbligatorio approvvigionarsi tramite il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MePa). In merito, l'Ateneo si è dotato della piattaforma U-BUY del CINECA/PortaleAppalti/ per la gestione delle gare telematiche.

L'utilizzo della piattaforma di cui sopra ha costituito altresì un adempimento normativo connesso alla dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure e, contestualmente, consente una maggiore tracciabilità delle procedure di acquisto, utile anche ai fini specifici dell'anticorruzione.

Un cenno va rivolto al cd. Decreto semplificazioni: il D.L. n. 76/2020, convertito nella L. n. 120/2020, poi modificato dal D.L. n. 77/2021.

Scopo della norma è semplificare - garantendo contestualmente la trasparenza dell'azione amministrativa - la materia dei contratti pubblici, snellendo le procedure di acquisto tramite misure per lo più temporanee, al fine di mitigare le difficoltà causate dalla pandemia Covid 19.

Sicché l'Ateneo, sotto la spinta della crisi epidemiologica, nonché in linea con il tenore della L. n. 120/2020, ha intrapreso altresì un percorso di digitalizzazione delle procedure autorizzative. Attualmente, ad esempio, il Libro Firma digitale, lo strumento che consente di produrre documenti nativi digitali, è utilizzato da quasi tutti gli uffici dell'Ateneo.

Infine, si segnala che con [Decreto Legislativo del 31 marzo 2023, n. 36](#) è stato adottato il nuovo Codice dei Contratti pubblici: è entrato in vigore il 1° aprile 2023, ma le sue disposizioni hanno acquistato efficacia dal 1° luglio 2023.

Uno dei punti focali del nuovo codice è la digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dell'appalto. In particolare, con la PARTE II rubricata “Della Digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti” (artt. 19 – 36), il nuovo codice impone la digitalizzazione dell'intera procedura di gara in linea con i principi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa oltre che con quello di

trasparenza, tenuto conto anche degli obiettivi del PNRR di rilancio economico.

Ulteriore novità riguarda la figura del RUP che da “responsabile unico del procedimento” tramuta in “responsabile unico del progetto”, il quale dovrà assicurare “il completamento dell’intervento pubblico nei termini previsti e nel rispetto degli obiettivi connessi al suo incarico” (art. 15, comma 5, del [D.Lgs. 36/2023](#)).

Peraltro, l’Autorità Nazionale Anticorruzione ha deciso di dedicare l’Aggiornamento 2023 del PNA 2022 proprio ai contratti pubblici.

L’Autorità ha evidenziato che l’aspetto particolarmente rilevante del nuovo Codice è rappresentato dall’inedita introduzione di alcuni principi generali, di cui i più importanti sono i primi tre declinati nel testo, veri e propri principi guida, ossia quelli del risultato, della fiducia e dell’accesso al mercato. Il nuovo Codice enuncia, inoltre, il valore funzionale della concorrenza e della trasparenza, tutelate non come mero fine ovvero sotto il profilo di formalismi fine a sé stessi, ma come mezzo per la massimizzazione dell’accesso al mercato e il raggiungimento del più efficiente risultato nell’affidamento e nell’esecuzione dei contratti pubblici. Sempre come precisato dalla Relazione agli articoli e agli allegati al Codice, attraverso la codificazione dei suddetti principi, il nuovo Codice mira a favorire una più ampia libertà di iniziativa e di auto-responsabilità delle stazioni appaltanti, valorizzandone autonomia e discrezionalità (amministrativa e tecnica). L’Aggiornamento 2023 del PNA 2022 va quindi letto ed interpretato anche alla luce di tali principi.

In proposito, nel corso del 2023 e nel mese di gennaio 2024 sono stati organizzati dei corsi di formazione specifica in materia di appalti, coinvolgendo 47 unità di personale.

Responsabile dell’Anagrafe per la stazione appaltante (RASA)

Al fine di assicurare l’effettivo inserimento dei dati nell’[Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti](#) (AUSA), ogni stazione appaltante è tenuta ad individuare il soggetto preposto all’iscrizione e all’aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all’interno del PTPC. L’individuazione del RASA è intesa dal PNA come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. In ottemperanza a tali disposizioni, l’Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha proceduto alla nomina del Responsabile.

Il Responsabile per la transizione al digitale (RTD)

Al Responsabile per la transizione al digitale è affidata la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un’amministrazione

digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità (art. 17 comma 1 del [D.Lgs. 7 marzo 2005](#), n. 82 “Codice dell'amministrazione digitale”); tra i compiti attribuiti a tale figura, elencati al suddetto art. 17, si citano: il coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia; l'indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione; l'indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica; l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità; l'analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa.

Per l'Università di Tor Vergata il RTD è l'Ing. Domenico Genovese, Dirigente della Direzione V – Gestione del personale e sistemi operativi di gestione.

2.3.9 Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità

Struttura del sito “Amministrazione trasparente”

L'Ateneo ha proceduto, anche nel 2023, al consueto puntuale aggiornamento delle pagine (macrofamiglie di primo e secondo livello) del sito "Amministrazione trasparente" - già strutturata in conformità alla citata [delibera ANAC n. 1310/2016](#) - mediante i dati, le informazioni e i documenti acquisiti presso le strutture dell'Istituto detentrici degli stessi.

La completezza dei dati pubblicati sul sito viene annualmente verificata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo.

All'esito della verifica, il NdV ha riconosciuto anche per il 2023 il puntuale assolvimento degli obblighi di pubblicazione, come può rilevarsi dalla apposita attestazione pubblicata su "Amministrazione trasparente", macrofamiglia “Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe”.

Inoltre, si segnala che è in fase di realizzazione la Sezione “Attuazione misure PNRR”, secondo le indicazioni fornite nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 e nella circolare n. 9 del 10.2.2022 della Ragioneria Generale dello Stato.

Nell'ambito della Giornata della Trasparenza organizzata annualmente dall'Università vengono presentate alla comunità accademica e agli stakeholders le attività svolte durante l'anno nell'ambito della Trasparenza e la Relazione sulla performance, illustrando l'andamento della gestione dell'Ateneo.

La Giornata della Trasparenza si è svolta l'8 maggio 2024: è stato presentato un approfondimento sulle tematiche del PNRR Ricerca, con particolare riguardo allo stato di attuazione dei progetti di investimento e di riforma dell'Ateneo. E' stato altresì riservato uno speciale focus sugli aspetti di anticorruzione e trasparenza nel nuovo Codice degli Appalti e sono state presentate le Relazioni sulla Performance 2022 e 2023 di Ateneo. Infine, è stata effettuata un'analisi del recente rapporto ANVUR sul gender gap.

La Relazione della Performance 2023 - approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 giugno 2024 - è consultabile sulla seguente pagina web

http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/?page_id=203

Accesso documentale, civico e generalizzato

Le tre tipologie di diritto di accesso attualmente vigenti nell'ordinamento giuridico sono:

- **documentale**, ai sensi della [Legge n. 241/1990](#);
- **civico**, previsto dall'art. 5, c. 1, del [D.Lgs. n. 33/2013](#), consente a "chiunque" di chiedere "documenti, informazioni o dati" oggetto di pubblicazione obbligatoria, che l'Amministrazione abbia omesso di pubblicare;
- **generalizzato**, previsto dall'[art. 5, c. 2, del D.Lgs. n. 33/2013](#), come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, attribuisce a "chiunque" il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione".

Con D.R. n. 1903/2020 del 5.11.2020 è stato emanato il Regolamento d'Ateneo per l'accesso documentale, per l'accesso civico semplice e generalizzato.

Sul sito “[Amministrazione trasparente](#)” – [Sez. Accesso civico](#) sono reperibili le istruzioni e i moduli, per ogni tipologia di accesso, con cui ogni stakeholder può presentare l’istanza. L’URP è l’ufficio individuato a ricevere le richieste di accesso civico, generalizzato e documentale.

Nel 2024 sono pervenute n. 256 istanze di accesso documentale, nessun accesso civico semplice e n. 4 istanze di accesso civico generalizzato.

Infine, il RPCT a decorrere dal 2020 ha provveduto a un aggiornamento semestrale – non più annuale – del Registro degli accessi, attraverso apposite comunicazioni da inviare periodicamente alle strutture preposte alla ricezione di tali istanze.

Cronoprogramma

Obiettivo strategico	Strutture competente	Tempistica	Azione
Formazione	RPCT	Corsi da erogare durante il 2025	Corsi - argomenti: - Codice di comportamento - Contratti pubblici - Accesso civico - Fondamenti di diritto amministrativo - La legge n. 241/90 e le recenti modifiche - Pantouflage - PNA 2022-2024
Misure della prevenzione della corruzione	RPCT + tutte le strutture	Entro luglio	Catalogo dei rischi
Monitoraggio	Strutture ad alto rischio di corruzione	Da luglio a dicembre	Le strutture, individuate dal catalogo dei rischi, devono trasmettere una relazione sull’attività al RPCT
Monitoraggio	RPCT	Tutto l’anno	Sito Amministrazione trasparente
Monitoraggio	Dirigenti	Fine anno	Relazione attività Direzioni
Obblighi di astensione in caso di conflitto d’interesse (controlli)	Tutte le strutture	Tutto l’anno	Relazione al RPCT che evidenzi le eventuali situazioni di conflitto e le relative soluzioni da concordare con il RPCT.
Incompatibilità e/o inconferibilità (controlli)	Tutte le strutture	Tutto l’anno	Segnalazioni di incompatibilità e/o inconferibilità al RPCT di violazioni. Circolare informativa
<i>Pantouflage (controlli)</i>	Tutte le strutture	Tutto l’anno	Comunicazioni di violazione al RPCT Predisposizione modulo
obblighi di trasparenza (sito)	tutte le Direzioni	Tutto l’anno	Trasmissione dei dati per l’aggiornamento del sito Amministrazione trasparente
Regolamenti	RPCT	entro 2025	Whistleblowing

Obiettivo strategico	Strutture competente	Tempistica	Azione
Mappatura processi	RPCT + tutte le strutture	Entro 2025	Realizzazione della mappatura dei processi delle Strutture periferiche di Ateneo
Whistleblowing	RPCT+Div.V	Entro 2025	Realizzazione della piattaforma dedicata
Registro accessi	RPCT	Semestrale	Aggiornamento semestrale

Tabella 18 - Cronoprogramma attività Anticorruzione e Trasparenza

3 Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

3.1.1 Organi di indirizzo politico, di amministrazione e gestione dell'Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono a carattere elettivo e operano secondo una logica improntata alla collegialità delle scelte, favorendo il coinvolgimento di tutti i principali portatori di interessi (stakeholder). In particolare, gli organi di governo sono:

a) il Rettore:

b) il Senato accademico;

c) il Consiglio di amministrazione;

d) il Collegio dei revisori;

e) il Nucleo di valutazione;

f) il Direttore generale.

Il Rettore esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di buon andamento, efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 6 comma 1 dello Statuto). Il Rettore dura in carica sei anni e non è rieleggibile (art. 6 comma 3 dello Statuto), è affiancato dal Prorettore vicario che lo sostituisce in caso di assenza o di impedimento, dai Prorettori e da delegati per l'esercizio di specifiche funzioni.

Il **Senato accademico** esercita le competenze relative alla politica culturale dell'Ateneo, alla programmazione e all'indirizzo delle attività didattiche e scientifiche, al coordinamento delle strutture didattiche e scientifiche ([art. 7 comma 1 dello Statuto](#)).



Il Senato si avvale delle seguenti Commissioni Istruttorie:

- “ *Commissione affari statutari e normativi*
- “ *Commissione programmazione e sviluppo*
- “ *Commissione didattica e ricerca*
- “ *Commissione convenzioni e contratti*
- “ *Commissione edilizia, assetto del territorio e servizi*



Il **Consiglio di amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo ([art. 8 comma 1 dello Statuto](#)).

Il **Direttore generale**, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e svolge i compiti di cui all'articolo 16 del [D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165](#), in quanto compatibili ([art. 9 comma 1 dello Statuto](#)).

3.1.2 Organi di Controllo d'Ateneo

Il **Nucleo di valutazione** verifica l'andamento della gestione dell'Ateneo e il conseguimento degli obiettivi programmatici e ne riferisce al Consiglio di amministrazione. Il Nucleo di valutazione presenta al Rettore e agli altri organi dell'Ateneo competenti relazioni periodiche sui risultati delle proprie verifiche.

“ Nell'ambito della politica del miglioramento continuo collegata al processo di autovalutazione secondo quanto indicato dall'ANVUR, il nucleo formula raccomandazioni e suggerimenti nell'ambito dei processi formativi, dei dottorati di ricerca, nell'ambito della ricerca e a livello di amministrazione generale.

“ Il Nucleo di valutazione organizza incontri per verificare che il processo di adeguamento e sviluppo del sistema di qualità sia stato recepito in misura apprezzabile e avviato in modo deciso da tutti gli attori coinvolti.

Il **Collegio dei revisori** esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione; attesta la corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione contabile e finanziaria; redige apposita relazione che accompagna la proposta di deliberazione del bilancio consuntivo; esprime parere sul bilancio di previsione annuale e sugli storni di bilancio. Il Collegio dei revisori dei conti è composto da tre membri effettivi e da due membri supplenti e dura in carica tre anni e può essere rinnovato per una sola volta.

3.1.3 Organigramma⁹

Al Rettore fanno riferimento:

- le strutture di coordinamento didattico dell'Ateneo

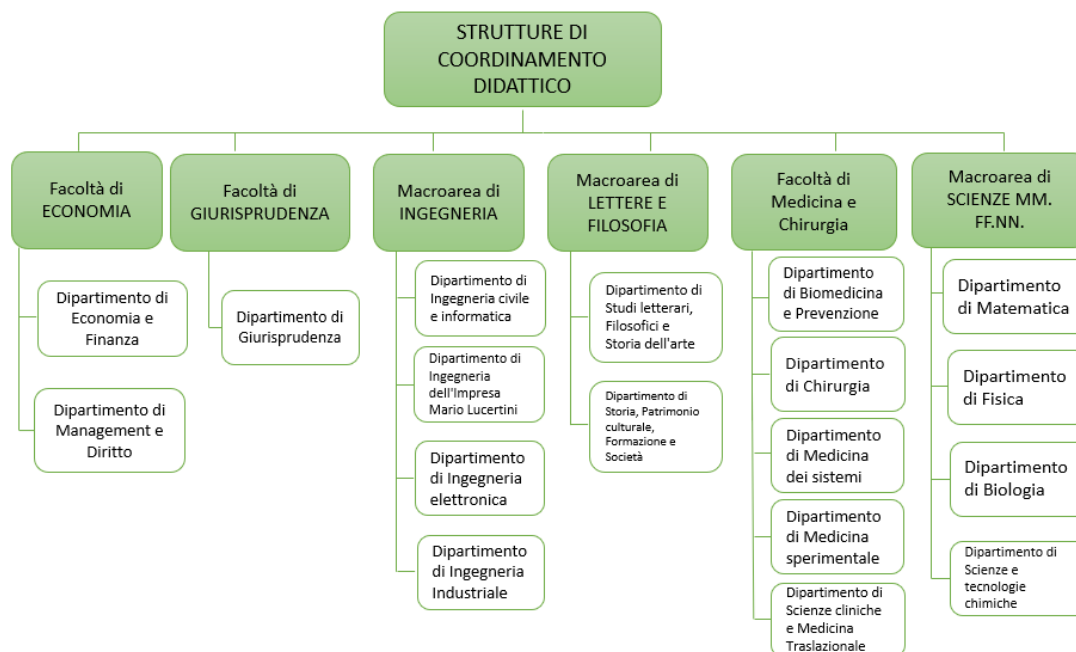


Figura 26 - Strutture di coordinamento didattico

- l'Amministrazione Generale con le 5 Direzioni.

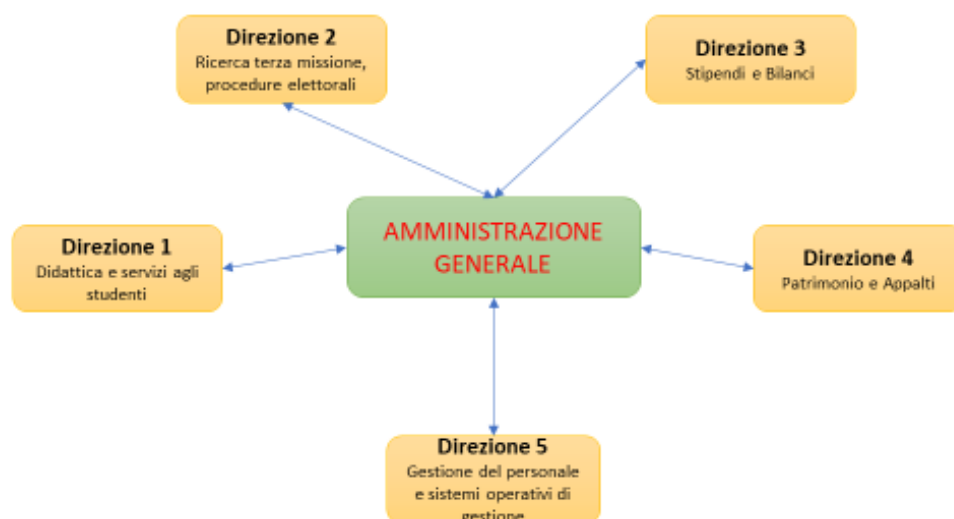


Figura 27 - Amministrazione generale e le 5 Direzioni

⁹ La sezione relativa all'organigramma e l'allegato tecnico numero 4 è stato predisposto dalla Direzione V – Divisione 5 "Sviluppo Organizzativo"

Nell'allegato tecnico numero 4 vengono specificate tutte le strutture organizzative che fanno capo a:

- Rettore
- Direttore Generale
- Direzioni.

Viene anche fornito lo schema tipo di composizione di:

- Dipartimenti
- Macroaree
- Facoltà

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Quadro normativo

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella [Legge 7 agosto 2015, n.124](#) “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La successiva [Legge 22 maggio 2017, n.81](#), “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Attraverso la [direttiva n. 3/2017](#), recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Il superamento della fase pandemica ha permesso la definizione, tramite il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 8 ottobre 2021, delle modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle PP.AA.

Il Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione pubblicato in [Gazzetta Ufficiale n. 245 del 13 ottobre](#), disciplina il rientro al lavoro in presenza di tutti i dipendenti pubblici, dal 15 ottobre 2021. L'articolato prevede, in attesa della definizione della disciplina contrattuale dello *smart working* e dell'adozione del PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) che a decorrere dalla data sopraindicata "il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa".

Il Decreto impone una serie di condizioni per consentire l'accesso alla modalità lavorativa agile tra cui, prioritariamente:

- a) Lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi all'utenza;
- b) Prevedere un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile assicurando comunque una prevalenza del lavoro in presenza;
- c) Garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate tramite dotazione di piattaforme digitali o strumenti tecnologici idonei;
- d) Previsione per un piano per lo smaltimento del lavoro eventualmente accumulato;
- e) Predisposizione di fornitura di apparati digitali adeguati alla prestazione richiesta;
- f) il contratto individuale che verrà stipulato tra il dipendente e l'amministrazione, dovrà contenere gli obiettivi della prestazione, le modalità e i tempi di esecuzione e della disconnessione e della eventuale reperibilità e le modalità e i criteri di misurazione della prestazione stessa;
- g) Le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa
- h) Le amministrazioni prevedono la rotazione del personale impiegato in presenza.

3.2.2 Situazione attuale

L'Ateneo ha predisposto l'utilizzo del lavoro agile in riferimento ai dettami normativi previsti dal [DPCM del 23 settembre 2021](#), congiuntamente alla circolare dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro che stabilisce che la forma ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa è quella in presenza e che *"le Amministrazioni Pubbliche avrebbero dovuto utilizzare gli schemi di lavoro agile già presenti all'interno delle rispettive regolazioni contrattuali e normative"*.

A tal fine è utile illustrare la percentuale dei giorni lavorati in presenza nel 2024 dai dipendenti tecnici - amministrativi; si è provveduto ad effettuare un'analisi su tre livelli:

- Analisi della percentuale dei giorni lavorati in presenza dai dipendenti suddivisi per struttura di appartenenza

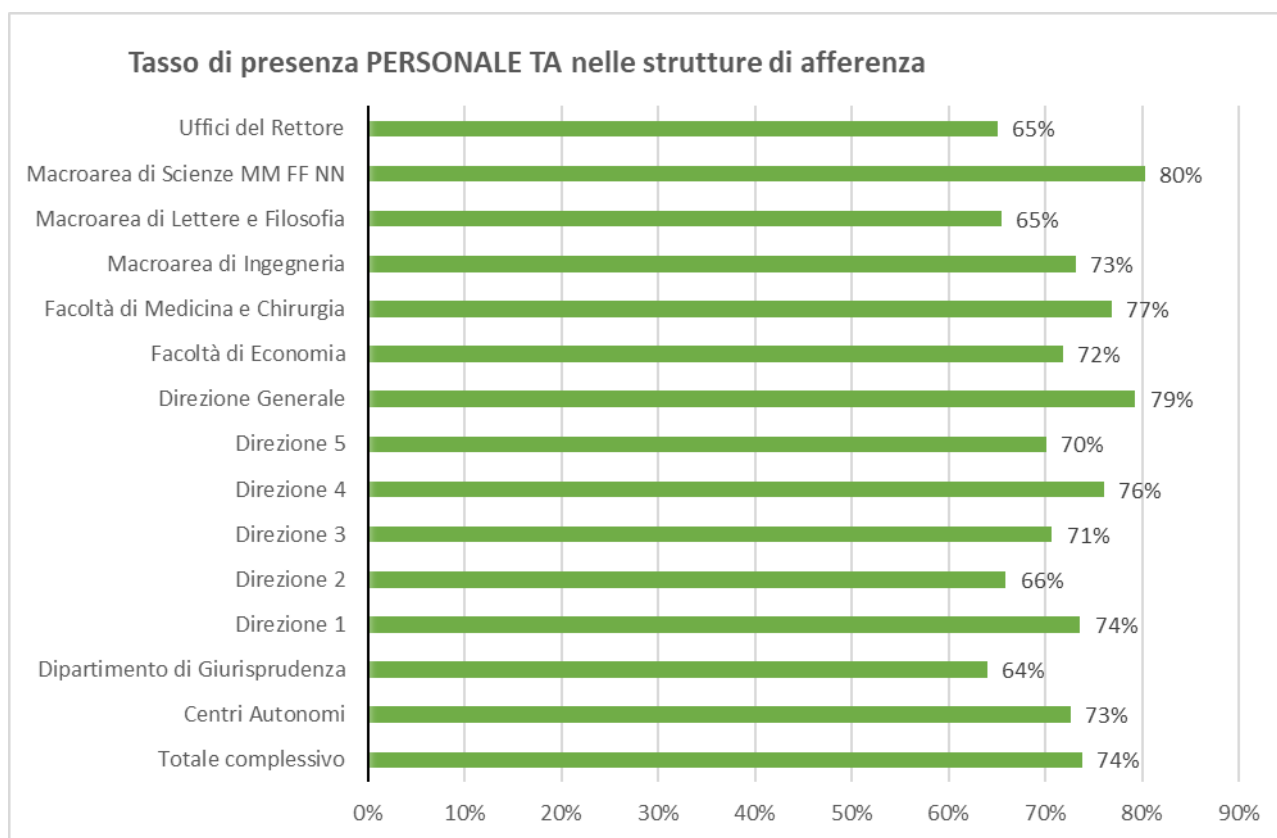


Figura 28 - Tasso di presenza Personale TA

- Analisi della percentuale dei giorni lavorati in presenza dai dipendenti suddivisi per categoria economica

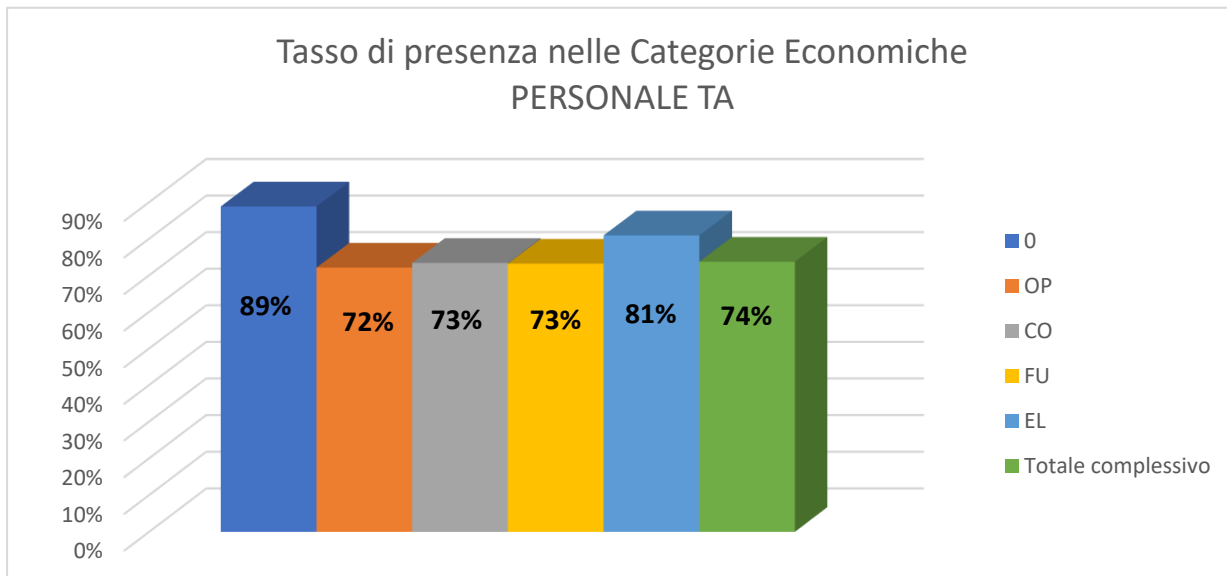


Figura 29 - Tasso di presenza nelle Categorie Economiche

- Analisi della percentuale di adesione dei dipendenti che non usufruiscono del lavoro agile

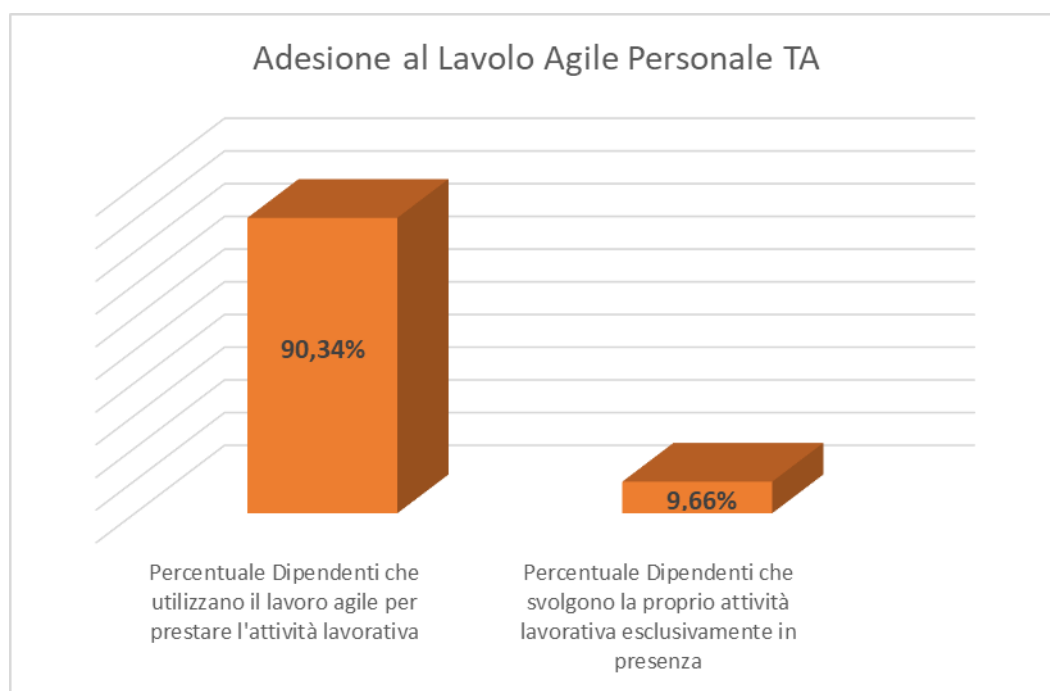


Figura 30 - Adesione al lavoro agile

Nel rispetto delle indicazioni normative e ministeriali la percentuale di giorni lavorati in presenza sul totale dei giorni lavorativi previsti oscilla tra il 64% e l'80% in riferimento alle strutture di

afferenza e tra il 74% e l'89% in base alla categoria economica d'appartenenza, dimostrando che i dipendenti dell'Ateneo svolgono la loro attività lavorativa prevalentemente in presenza.

Nonostante questo però l'adesione al lavoro agile risulta essere uno strumento ampiamente utilizzato. Dall'analisi effettuata infatti emerge che il 90,34% del personale in servizio usufruisce del lavoro agile come modalità per prestare l'attività lavorativa, dimostrando che sia la programmazione del lavoro all'interno delle varie strutture d'Ateneo che la rotazione del personale che effettua la prestazione lavorativa in modalità agile è estremamente efficace.

3.2.3 Regolamentazione interna

Con il lavoro agile l'Ateneo intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile dell'Ateneo.

L'Ateneo ha provveduto ad emanare con [D.R. n° 1673/2022 del 31/05/2022](#) il “Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità lavoro agile del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario” pubblicato sul sito istituzionale d'Ateneo in data 01/06/2022. Il Regolamento disciplina la modalità di prestazione lavorativa agile nel rispetto delle disposizioni fissate dall'art. 14 della [legge 7 agosto 2015, n. 124](#), dal capo II della [legge 22 maggio 2017, n. 81](#) e s.m.i. e dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 8 ottobre 2021 che disciplina il rientro al lavoro in presenza di tutti i dipendenti pubblici.

Condizioni per l'accesso al lavoro agile

L'amministrazione individua le attività eseguibili in modalità agile, tenendo anche conto delle seguenti condizioni:

- a) l'attività riguarda la creazione, l'elaborazione e la trasmissione di informazioni, dati, documentazione e si svolge con un elevato grado di autonomia;
- b) l'attività non prevede il contatto personale diretto con l'utenza presso un ufficio o uno sportello ovvero rapporti con interlocutori che non possano essere gestiti con efficacia attraverso strumenti telematici e/o concentrati nei giorni di presenza effettiva in ufficio;
- c) le attività assegnate al dipendente possono essere delocalizzate almeno in parte, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- d) la possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- e) la possibilità di godere di autonomia operativa e di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- f) la possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati.

Accordo individuale di lavoro agile

Il dipendente può chiedere al proprio responsabile di struttura di svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile.

La domanda deve contenere:

- a) il nominativo del dipendente e la struttura di appartenenza;
- b) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- c) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
- d) le tecnologie utilizzate e i sistemi di supporto e sicurezza;
- e) l'eventuale strumentazione necessaria.

Sulla richiesta del dipendente il responsabile di struttura esprime il parere vincolante di approvazione sul progetto in coerenza con le esigenze organizzative della struttura e delle

condizioni citate in precedenza, indicando le modalità e i criteri di misurazione della prestazione, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Il dipendente e il Dirigente del Personale sottoscrivono un accordo individuale, in base allo schema tipo.

L'accordo individuale deve contenere:

- modalità di realizzazione della prestazione lavorativa, tenendo conto delle attività che il dipendente svolge all'interno dell'Ateneo;
- tempi della prestazione in modalità agile;
- luogo di abitazione;
- luogo prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa, tale da garantire sia la propria salute e sicurezza che gli obblighi di riservatezza e privacy;
- strumenti informatici di comunicazione con l'utenza e con i colleghi;
- orari di contattabilità;
- orari di disconnessione dagli apparati informatici;
- durata del contratto e possibilità di recesso;
- procedure di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Formazione obbligatoria e sicurezza sul lavoro

Per accedere al lavoro agile i dipendenti devono adempiere agli obblighi formativi in materia di:

- utilizzo delle tecnologie utili alla modalità di lavoro agile;
- aspetti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e dei rischi connessi all'utilizzo dei dispositivi tecnologici;
- misure di sicurezza anche comportamentale sul corretto utilizzo e sulla tutela delle informazioni, dei beni o dei materiali dell'Università;
- previsioni normative in materia di privacy e tutela dei dati personali.

L'amministrazione garantisce al dipendente intenzionato a svolgere il lavoro in modalità agile la formazione necessaria per potervi accedere.

In merito alla sicurezza sul lavoro, alla stipula dell'accordo, viene fornita al dipendente un'informativa con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla modalità di

esecuzione della prestazione lavorativa e vengono fornite indicazioni utili per effettuare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa.

Strumentazione, connettività e diritto alla disconnessione

Il lavoratore agile, per lo svolgimento delle attività lavorative, può utilizzare strumenti tecnologici (smartphone, PC portatili, tablet, etc.) di sua proprietà, garantendo una buona connettività nel luogo ove svolge la prestazione lavorativa. L'Università può, su richiesta del dipendente, destinare idonea strumentazione in modo non esclusivo e in comodato d'uso al lavoratore agile, che ne garantisce la custodia, la sicurezza ed il buon funzionamento. Tale possibilità non è, tuttavia, condizione necessaria all'attivazione del lavoro agile. Ogni eventuale esborso o aspetto economico collegato direttamente o indirettamente allo svolgimento della prestazione in modalità agile (es. elettricità, riscaldamento, connessioni telefoniche, etc.) è a carico del dipendente.

Il dipendente ha diritto alla disconnessione dai dispositivi tecnologici negli orari appositamente previsti nell'accordo individuale.

3.2.4 Disposizioni operative per la sottoscrizione degli accordi individuali

La Direttrice Generale dell'Ateneo Dott.ssa Silvia Quattrocioche, sentite le RSU d'Ateneo e le OO.SS. firmatarie di Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di riferimento del comparto, ha provveduto ad emanare il [D.D.G. n. 3492 del 31/10/2024](#) con il quale sono state stabilite le disposizioni relative all'accesso all'attività lavorativa del personale tecnico amministrativo e bibliotecario in modalità agile.

Dal 1° novembre 2024 il numero di giorni in cui il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario può svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile è di seguito stabilito:

- personale con responsabilità di posizione organizzativa: fino a n. 4 giorni al mese e per non più di 2 giorni a settimana;
- personale senza responsabilità di posizione organizzativa: fino a n. 6 giorni al mese e per non più di 2 giorni a settimana.

In aggiunta si può svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile fino ad ulteriori n. 2 giorni al mese e per non più di 2 giorni a settimana il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che si trovi in almeno una delle seguenti condizioni:

- a) avere familiari a carico e conviventi in condizioni di disabilità grave ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- b) avere figli di età fino 14 anni;

- c) avere il domicilio abituale ad una distanza di almeno 30 km dalla sede dell'Università (misurata in linea d'aria);
- d) essere in stato di gravidanza.

Il responsabile di struttura individua le attività che non possono essere svolte in modalità agile e le comunica all'ufficio del Personale TAB.

Il Dipendente dovrà garantire una fascia di contattabilità pari ad almeno 5 ore, di cui almeno 3 nell'arco della mattinata. La contattabilità deve essere garantita con tutti gli strumenti predisposti e previsti dall'Ateneo (Trasferimento di chiamata, TEAMS, email)

Il Responsabile di struttura dovrà verificare che il dipendente garantisca almeno il 60% della propria attività lavorativa in presenza, su base settimanale.

Per il personale in part time verticale, il numero dei giorni in cui svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile è proporzionato alla percentuale di part time.

Al fine di garantire una maggiore interazione fra il personale in lavoro agile e quello in presenza, non potranno essere fruite dal dipendente n. 2 giornate di lavoro agile consecutivamente, ivi compresi il venerdì e il lunedì.

In caso di mancata ratifica di accordo individuale il personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario svolge la propria attività lavorativa completamente in presenza.

Gli accordi individuali hanno durata annuale, rinnovabili alle medesime condizioni per un'ulteriore annualità qualora non siano intervenute modifiche tali da non permettere il rinnovo alle medesime condizioni.

3.2.5 Tutela dei Lavoratori Fragili

Nonostante la normativa a supporto dei lavoratori cosiddetti "fragili" abbia esaurito i suoi effetti nel corso del 2024, l'Ateneo ha continuato a tutelare tutti i dipendenti che per motivi legati alla salute necessitano di svolgere l'attività lavorativa in modalità prevalentemente agile.

I lavoratori e le lavoratrici possono segnalare al Medico Competente dell'Ateneo la loro condizione di eventuale fragilità ed in caso di riconoscimento della condizione di "fragilità" potranno prestare totalmente o prevalentemente la propria attività lavorativa nella forma del lavoro agile.

In una [circolare del 29 dicembre 2023](#) il Ministro della Pubblica Amministrazione il Sen. Paolo Zangrillo sensibilizza le amministrazioni *"ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più*

esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente, si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.” e demanda alle amministrazioni l’onere di individuare ed attuare le misure organizzative che vadano nel senso indicato.

3.2.6 Attuazione e sviluppo del lavoro agile

L’Ateneo ha adattato efficacemente la propria organizzazione a considerare il lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata nel primo periodo pandemico, in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) e successivamente accompagnata attraverso linee guida, circolari informative e formazione specifica.

Nello specifico l’Ateneo ha introdotto alcuni strumenti a supporto dell’attività amministrativa, che hanno permesso una comunicazione efficace tra dipendenti, con l’utenza e con tutti gli stakeholder di riferimento:

- **Agorà e attività di comunicazione:** la piattaforma collaborativa Agorà, rappresenta la casa “virtuale”, in cui potersi incontrare per raccogliere idee, confrontarsi, sviluppare le competenze e sentirsi parte della comunità Tor Vergata. Sono presenti all’interno della piattaforma tre sezioni: Formazione, (Ri) Creativa, Risorse umane. Per quanto riguarda la formazione percorsi di formazione su tematiche come lo Smart Working, la Comunicazione Digitale, l’utilizzo di strumenti di software collaborativi e tecnici (Teams, Easy, etc..) e strumenti di ascolto come il questionario dell’analisi dei fabbisogni formativi, rivolto sia al personale che ai titolari di posizioni organizzative. Un sistema, quindi, di formazione autogestita, assistita e monitorata a distanza, che richiederà un forte impegno, e consentirà di ridurre i costi diretti e indiretti della formazione, pur offrendo a tutto il personale una vastissima gamma di occasioni formative, secondo criteri di trasparenza e pari opportunità. Nella seconda sezione si è valorizzato l’aspetto di benessere psicologico e fisico del personale, incentivandolo a partecipare a momenti di ginnastica on line (pilates), di svago (pillole dall’orto botanico) o ricreative (iniziative “distanti ma uniti” che ha voluto raccontare i momenti più difficili della pandemia in chiave leggera). Nella terza

sezione al centro sono le risorse umane e la comunità in cui sono inserite, con un progetto di sviluppo organizzativo legato alle soft skills dei responsabili di posizioni organizzative e informazioni per “vivere” e avere maggiore consapevolezza rispetto alla mission, vision di Ateneo.

- **Certificazione E4Job:** Forte impulso nei mesi più difficili della pandemia è stata data per accrescere la cultura digitale del personale di Ateneo, percorso che è proseguito con la stessa propulsione nel periodo post-pandemico. Inedito nel panorama di una pubblica amministrazione italiana, è stato ideato un percorso di formazione e certificazione rivolto a tutto il personale Tab, *E4Job*, per apprendere i concetti fondamentali della cultura digitale, favorire la crescita e l'innovazione in tutti i settori ed utile per imparare ad utilizzare criticamente i social media e gestire i Big data.
- **Firma Digitale:** La firma digitale di Ateneo, in collaborazione con Aruba, necessaria per la verbalizzazione sul [portale Delphi](#), può essere utilizzata per firmare documenti e file per usi personali.
- **Il Certificato di Firma** (o Certificato Digitale di Sottoscrizione), consente di firmare digitalmente un documento elettronico, conferendo ad esso lo stesso valore legale dell'equivalente cartaceo, sottoscritto con firma autografa. Contiene informazioni che riguardano l'identità del titolare (cognome, nome e codice fiscale), dati relativi all'Ente Certificatore che lo ha emesso, il periodo di tempo in cui può essere utilizzato (validità). La firma digitale rappresenta, quindi, un elemento essenziale nel processo di dematerializzazione anche dei processi amministrativi.
- **Microsoft Teams:** Al fine di poter mettere nelle condizioni migliori il proprio personale in lavoro agile, l'Ateneo ha scelto di utilizzare [Microsoft Teams](#), che consente una efficace gestione di numerose attività amministrative a distanza consentendo al lavoratore di essere integralmente incluso nelle attività proprie dell'area di sua competenza.
- **Internazionalizzazione:** L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, che da anni coltiva una profonda vocazione internazionale, desidera potenziare un mind set “*cosmopolita*” delle sue risorse umane, anche grazie a corsi di formazione erogati in lingua inglese nell'area interdisciplinare, in particolare legato allo sviluppo e al rafforzamento delle soft skills (comunicazione, leadership, gestione dei processi).

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale è riportato integralmente nell'allegato tecnico n° 5 e contiene tutte le principali disposizioni normative di riferimento e le scelte operative che l'Ateneo intende attuare nel triennio di riferimento del presente documento 2025 – 2027.

3.4 Formazione del personale¹⁰

3.4.1 Premessa

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" considera la formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario strumento strategico, finalizzato alla valorizzazione, allo sviluppo e alla qualificazione professionale, nonché al costante aggiornamento, elemento fondamentale per assicurare un continuo adeguamento delle competenze. La formazione fornisce le conoscenze e quelle abilità necessarie per poter assicurare un'attività lavorativa qualificata, favorendo il consolidamento delle procedure improntate al risultato, allo sviluppo dell'autonomia e della capacità innovativa.

La formazione ha una forte valenza, tanto simbolica, quanto applicativa, e costituisce un momento fondamentale della vita e della carriera lavorativa.

In una prospettiva di profonda valorizzazione e riqualificazione dei processi formativi, è stato introdotto un sistema di formazione che, da una parte, prevede interventi mirati all'acquisizione di competenze e conoscenze specifiche connesse alla propria area professionale, dall'altra, programma interventi formativi a ciclo continuo ovvero una serie di attività e iniziative didattiche su materie di ampio interesse, ripetute nel tempo e volte a garantire un apprendimento continuo e con un importante coinvolgimento del personale.

3.4.2 Finalità

Il Piano di formazione di Ateneo espone le linee strategiche e di indirizzo per la programmazione della formazione per il personale Tecnico-Amministrativo e bibliotecario per il triennio 2025-2027 e viene compilato considerando quanto emerge:

¹⁰ La sezione relativa alla Formazione del Personale è stata elaborata dalla Direzione V – Divisione 5 "Sviluppo Organizzativo"

- dalle linee guida del *Piano Strategico di Ateneo 2024-2026*, nel quale sono previste azioni strategiche per l'organizzazione e per l'ambiente di lavoro attraverso attività specificamente mirate a valorizzare ulteriormente la professionalità e la competenza del personale TAB;
- dal *Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)* le cui Linee Guida, relativamente alla Formazione del Personale, definiscono:
 - a) le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
 - b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;
 - c) le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
 - d) gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

3.4.3 I Bisogni Formativi

Il Piano di Formazione viene costruito tenendo conto di quanto richiesto dalla normativa Nazionale e di Ateneo ed è elaborato attraverso un modello di gestione ed erogazione delle iniziative formative frutto di un costante dialogo e confronto con i vertici di Ateneo.

Non si tratta di un piano rigido, ma flessibile, in quanto è prevista la possibilità di realizzare ulteriori attività formative, soprattutto in caso di eventuali significativi mutamenti del quadro normativo, contrattuale o organizzativo o di richieste specifiche provenienti dai responsabili delle strutture.

Tale attività di rilevazione dei bisogni è un'attività che si realizza costantemente grazie al dialogo durevole con le Strutture interne dell'Ateneo che sempre più segnalano all'Ufficio Formazione del Personale TAB attività di interesse urgenti o da sviluppare in un'ottica di programmazione per il miglioramento delle competenze e conoscenze del proprio personale.

Per il triennio 2025-2027 si prevede di implementare questa modalità di rilevazione di analisi del fabbisogno formativo attraverso una collaborazione con le strutture e anche prevedendo l'ausilio di strumenti dinamici di rilevazione costante delle esigenze formative, aspetto allo studio dell'Ufficio Formazione del Personale TAB.

3.4.4 Destinatari della formazione

Gli interventi formativi sono destinati a tutto il personale di ogni area professionale e categoria (in conformità con quanto previsto dal C.C.N.L. di categoria vigente). I principi di erogazione della formazione sono determinati in modo tale da garantire pari opportunità di accesso in relazione al profilo professionale e tenuto conto delle esigenze organizzative. L'accesso alle attività formative sarà garantito in modo equo e proporzionale tra coloro che lavorano nei Dipartimenti, Facoltà, Macroaree e Centri e coloro che lavorano in Amministrazione Generale. A rotazione, tutti i profili professionali saranno coinvolti per ulteriori approfondimenti sulle esigenze formative trasversali, rispetto a quelle già previste nel piano (competenze linguistiche, informatiche, tecnico-specialistiche...).

La formazione deve svolgere un ruolo fondamentale anche nel processo di on-boarding, dirigendo l'attenzione al processo di inserimento al lavoro dei neo-assunti, fornendo ai nuovi dipendenti le conoscenze, le competenze e le risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace. Lo scopo è quello di coniugare la crescita e lo sviluppo delle competenze dei singoli attori organizzativi con gli obiettivi di performance e di innovazione delle Amministrazioni.

3.4.5 Obiettivi e interventi Formativi

Il Piano di Formazione si propone di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali.

A tal fine i principali obiettivi da raggiungere nel triennio 2025-2027 sono:

- consolidare una *cultura manageriale* orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, finalizzata ad ottimizzare ed adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie e reti di comunicazione e migliorare la qualità dei servizi realizzando anche economie di gestione. Si continuerà a potenziare le competenze individuali favorendo l'apprendimento di metodologie organizzative ad hoc per affrontare in maniera consapevole la modalità di lavoro smart, gestendo bene gli spazi, gli strumenti e le relazioni;
- sviluppare le *competenze trasversali* in materia di comunicazione al fine di rafforzare le capacità di trasferire e condividere le informazioni per poter garantire all'Ateneo la più ampia visibilità interna, ma anche e soprattutto nazionale e internazionale. A tal proposito

in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione Centrale di Ateneo si attiveranno Corsi dedicati, alla Comunicazione istituzionale e visiva di Ateneo;

- garantire le *pari opportunità* nei processi istituzionali, nelle pratiche di gestione e, in generale, nella cultura dell'Ateneo attraverso percorsi specifici di formazione in materia di benessere, pari opportunità, inclusione e welfare al fine di migliorare lo stile di vita lavorativa, la conciliazione dei tempi vita-lavoro e la valorizzazione delle differenze di genere;
- migliorare le *competenze digitali* con particolare riferimento all'utilizzo di piattaforme tecnologiche e alla progettazione di nuovi servizi e sistemi in ottica di sicurezza informatica;
- Aumentare le *competenze linguistiche del personale*, nell'ottica di sostenere e rafforzare l'apertura internazionale del nostro Ateneo;
- Aggiornare le *competenze giuridiche*, con particolare attenzione ai principi generali del diritto amministrativo e normative di settore, in particolare in materia di Appalti, connesse alle differenti professionalità di Ateneo.

3.4.6 Metodi formativi

Il personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo può partecipare a iniziative formative erogate con modalità differenti e la cui scelta del metodo è coerente con gli obiettivi e risultati che si vogliono raggiungere, in particolare:

- Formazione in aula: sono organizzati momenti formativi in aula sia per quanto concerne la formazione esperienziale e manageriale, sia per la formazione tecnico-specialistica.
- Formazione online: l'utilizzo delle nuove tecnologie e della Piattaforma Agorà di Ateneo hanno permesso negli ultimi anni di fornire una rapida risposta alle esigenze formative e di aggiornamento del personale permettendo un'ampia flessibilità nella partecipazione alle iniziative formative proposte e una sempre maggiore conciliazione dei tempi vita-lavoro

Si prevede inoltre di avviare dei percorsi di trasferimento della conoscenza da parte di coloro che avranno accesso alle attività formative nei confronti dei colleghi del medesimo contesto professionale (transfert of training). Al fine di aumentare l'efficacia dell'intervento formativo, in alcuni percorsi, è previsto l'inserimento della figura del Tutor. Il Tutor dovrebbe supportare il docente principale, fornendo assistenza "on the job" e diventando un punto di riferimento per i discenti. Altro metodo che si intende mettere in atto è quello delle comunità di pratiche quale occasione di confronto, scambio, valutazione fra pari, costruzione di esperienze lavorative e

professionali. Nelle comunità di pratica non esistono gerarchie organizzative e professionali ma un riconoscimento reciproco delle competenze che sono messe in gioco nel contesto di lavoro.

3.4.7 Valutazione della qualità della formazione

Al fine di valutare e guidare efficacemente le scelte formative, come corollario del sistema di formazione mirata, viene utilizzato il questionario di gradimento. Tale strumento, permette di raccogliere le opinioni e i desideri dei discenti in relazioni a corsi formativi specifici, così da operare correzioni, modifiche e variazioni migliorative anche in corso d'opera. Il questionario di gradimento si pone, quindi, come un utile tool per aumentare la qualità delle iniziative formative, qualità che è, indubbiamente, l'aspetto centrale attorno a cui ruota l'efficacia dell'azione formativa. Oltre al suddetto questionario, la valutazione della qualità della formazione sarà garantita attraverso una verifica dell'apprendimento immediato (somministrazione di un test predisposto dai docenti/formatori al termine di ciascuna iniziativa). In prospettiva potrebbero inoltre essere attivate ulteriori modalità di verifica dell'apprendimento temporalmente differite (ad esempio a sei mesi) o indirette (valutazione attraverso i responsabili).

3.4.8 Aree formative e definizione delle linee programmatiche

Le aree di intervento e le rispettive linee programmatiche individuate sono descritte di seguito. Le aree riprendono l'articolazione definita all'interno del regolamento della formazione. Per ciascuna area viene destinato una parte del budget complessivo.

	AREA GIURIDICO-ECONOMICA
	AREA ECONOMICA-FINANZIARIA
	AREA TECNICO-SPECIALISTICA
	AREA INFORMATICA
	AREA BIBLIOTECONOMIA-ARCHIVISTICA

	AREA LINGUISTICA
	AREA INTERDISCIPLINARE

	1 – AREA GIURIDICO-ECONOMICA
	I corsi saranno destinati a implementare le conoscenze sulle recenti normative in diversi ambiti e a fornire gli strumenti giuridici adeguati e aggiornati. Le attività formative previste in quest'area riguarderanno:
	▪ corsi di aggiornamento sul Codice degli Appalti, tenuto conto delle modifiche normative intervenute e in relazione alle linee guida formulate dall'Anac;
	▪ incontri formativi in tema di acquisti sul Mercato Elettronico della P.A. e sugli strumenti di eprocurement messi a disposizione sul Portale Acquisti in Rete (convenzioni, accordi quadro, sistema dinamico di acquisizione ...);
	▪ corsi di aggiornamento sulla gestione giuridico-economica del personale;
	▪ corsi in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso agli atti;
	▪ corsi in materia di tutela della Privacy
	▪ corsi di aggiornamento sulla figura del RUP e altre figure tecniche coinvolte, sia di appalti di forniture e servizi sia di appalti di lavori pubblici

	2 – AREA ECONOMICA-FINANZIARIA
	I corsi riguarderanno essenzialmente il sistema di contabilità economico-patrimoniale allo scopo di aggiornare, perfezionare e consolidare le competenze del personale che svolge funzioni in materia contabile. I corsi previsti in quest'area saranno:
	▪ corsi tematici connessi all'utilizzo del software di contabilità di Ateneo;
	▪ corsi sul bilancio economico-patrimoniale e sulla contabilità analitica, con particolare riguardo alla formazione sulle modalità di predisposizione del budget e sui principi base del controllo di gestione e sull'analisi degli scostamenti (variazioni consuntivo periodico di budget) anche mediante modalità esperienziale (training on the job);
	▪ corsi sulla gestione degli inventari;
	▪ giornate di formazione destinate all'aggiornamento in materia di gestione delle missioni;
	▪ corsi tematici connessi ai problemi fiscali e doganali.

	3 – AREA TECNICO-SPECIALISTICA
	In quest'area vengono programmate le iniziative destinate a necessità formative specifiche quali attività legate alla qualità della didattica e della ricerca, all'internazionalizzazione e alla terza missione. Rientrano in quest'area anche le attività per l'acquisizione di abilità professionali specifiche e di aggiornamenti professionali legati alla necessità di acquisizione di crediti formativi per il mantenimento dell'abilitazione a specifiche categorie (avvocati, ingegneri...). Si riconducono a quest'area anche le attività dedicate al personale con mansioni tecniche specialistiche presso laboratori o di supporto a singole discipline scientifiche. Le attività saranno così articolate:
	▪ iniziative mirate al rafforzamento delle competenze legate alle attività di terza missione (brevetti, ricerca industriale, sostenibilità e public engagement...);
	▪ corsi destinati alle attività di valutazione e rendicontazione Anvur-MUR
	▪ corsi destinati a supportare i processi di valutazione della qualità della ricerca;
	▪ iniziative formative mirate ad approfondire la conoscenza delle attività di rendicontazione nei progetti di ricerca nazionali e internazionali;
	▪ iniziative dedicate al personale tecnico dei laboratori;
	▪ corsi riguardanti i componenti e sistemi audio, sistemi per l'illuminazione, fotografia, regia audio e ripresa audio, software di editing e mastering audio

	4 – AREA INFORMATICA
	I corsi saranno mirati alla acquisizione e al rinforzo delle competenze digitali nella previsione di un'ulteriore informatizzazione dei processi e dematerializzazione delle attività amministrative, anche al fine di fornire utili strumenti per il lavoro in modalità agile. La formazione sarà così articolata:
	▪ corsi sui principali applicativi di office, sia di livello base che avanzato; in particolare verranno erogati corsi di excel (base, avanzato e simulazioni pratiche) svolte a ciclo continuo nell'arco dell'anno;
	▪ corsi sulla firma digitale, sulla dematerializzazione e conservazione dei documenti;
	▪ corsi sul libro firma elettronico;
	▪ corsi sul software di protocollazione informatica Titulus;

	corsi destinati al personale impegnato in attività di gestione siti. Uso del software Wordpress; gestione e formato delle immagini; impostazione architettura del sito; aggiornamento e sicurezza dei dati; privacy; gestione editoriale dei contenuti; flusso di notizie
	corsi sul Building Information Modeling (BIM - Modellizzazione delle Informazioni di Costruzione) un metodo per l'ottimizzazione della pianificazione, realizzazione e gestione di costruzioni tramite aiuto di un software
	corsi tecnico-informatici in materia di protezione dei dati personali destinati anche agli incaricati del trattamento dei dati e agli amministratori di sistema;
	corsi specialistici destinati al personale coinvolto in attività tecnico-informatica o tecnica di laboratorio;
	corsi di Big Data Management per categorie altamente specializzate;

	5 – AREA BIBLIOTECONOMICA-ARCHIVISTICA
	Il personale impegnato nelle biblioteche sarà coinvolto in attività formative per migliorare la qualità dei servizi di consulenza bibliografica. Gli interventi saranno finalizzati a potenziare:
	le competenze per l'utilizzo e la condivisione delle risorse elettroniche (AlmaDL, banche dati...);
	competenze in materia di divulgazione scientifica e open data.

	6 – AREA LINGUISTICA
	I corsi di lingua rientrano nella strategia di internazionalizzazione di Ateneo, sia nella ricerca che nella didattica. I corsi saranno erogati a ciclo continuo nell'arco dell'anno così da garantire la massima partecipazione del personale, un investimento costante nell'ottica di crescita del livello di conoscenza. Prevedono il superamento di una prova finale che comporterà l'acquisizione del livello di lingua frequentato e il passaggio al livello superiore. I corsi, erogati on line, verranno proposti nei vari livelli del Quadro Comune Europeo di Riferimento e sono:
	Corso di Lingua Inglese
	Corso di Lingua Francese
	Corso di Lingua Spagnola

In collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo saranno messe a disposizione del personale TAB delle utenze che permetteranno di seguire online corsi di lingua straniera (23 lingue) in modalità di autoapprendimento sulla piattaforma Rosetta Stone.

	7 – AREA INTERDISCIPLINARE
	Il dinamismo che oggi coinvolge sempre più il nostro Ateneo deve essere sostenuto dallo sviluppo di una cultura e di skills adeguate, sia in termini di competenze di base (per tutto il personale), che di competenze per la leadership (per le figure con responsabilità manageriali) al fine di rafforzare la capacità di gestire i processi di innovazione. Le attività in questo ambito potranno essere svolte anche con metodologie non tradizionali, non necessariamente frontali e riguarderanno:
	▪ attività destinate a tutto il personale TAB e finalizzate alla conoscenza dell'organizzazione, anche alla luce delle recenti riforme normative, che hanno modificato l'assetto strutturale dell'Ateneo;
	▪ iniziative destinate al miglioramento delle capacità comunicative interpersonali e di relazione anche digitali.
	▪ interventi mirati e innovativi sulle Soft Skills (formazione comportamentale) destinati non soltanto al personale con posizione di responsabilità, ma a tutto il personale coinvolto nelle varie aree. Lo scopo di tale formazione è quello di rafforzare la capacità di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, di facilitare l'esercizio della leadership e la capacità di influenzare gli altri, di incrementare le competenze manageriali, le proprie capacità di analisi e le strategie di apprendimento, stimolare la creatività, l'originalità e l'iniziativa;
	▪ attività destinate allo sviluppo delle competenze manageriali dei dirigenti e finalizzate al miglioramento della qualità dell'organizzazione e a supportare i progetti di crescita e sviluppo del personale coordinato;
	▪ corsi di Project Management rivolti a far acquisire gli strumenti ed il corretto approccio per la gestione di progetti nei diversi contesti. Attraverso tali percorsi formativi verrà approfondito un sistema gestionale orientato ai risultati, che conduce le persone a darsi obiettivi, a pianificare come raggiungerli, a controllare il processo operativo che porta al loro conseguimento e a lavorare con sistematicità e flessibilità allo stesso tempo.
	▪ in tema di sostenibilità l'Ateneo e l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) hanno raggiunto un accordo per offrire a tutto il personale, un corso formativo gratuito in e-learning dal tema "L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile", con il quale intende spiegare, con un linguaggio semplice e accessibile, i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals), approvati nel

	settembre 2015 dalle Nazioni Unite, che dovranno essere realizzati a livello globale entro il 2030.
	percorso di salute nutrizionale orientato alla consapevolezza alimentare per la salute e il benessere psico-fisico

3.4.9 Progetti Formativi esterni

L'Ateneo ha rinnovato la domanda di partecipazione al Bando Valore P.A. istituito dall'INPS e volto a consentire l'adesione gratuita ad iniziative formative su temi selezionati.

I corsi Valore P.A. sono studiati e realizzati tenendo conto delle specifiche esigenze formative espresse dalle Pubbliche Amministrazioni, alla necessità di essere costantemente aggiornati su novità normative, operative e metodologiche riguardanti la propria attività professionale. Il progetto consente ogni anno al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi di perfezionamento (corsi di 40-60 ore) in materie che vanno dal potenziamento delle competenze trasversali al rafforzamento di competenze tecnico-specialistica.

I corsi sono generalmente erogati a partire da aprile/maggio di ogni anno.

Particolare interesse riveste l'adesione dell'Ateneo a:

- Consorzio CO.IN.FO.– Consorzio Interuniversitario della Formazione, la cui mission è quella di coinvolgere e far partecipare attivamente gli Atenei nella prospettiva di realizzare comuni traguardi, di crescita individuale e di sviluppo organizzativo;
- ISOIVA rivolto a tutti i dipendenti amministrativi e contabili delle università ed enti di ricerca che abbiano nel proprio lavoro coinvolgimenti a qualunque livello con contabilità e risorse umane e specificatamente con i relativi aspetti tributari, fiscali, previdenziali e assicurativi. Uffici Ragioneria, Stipendi e Segreterie Amministrativo -Contabili dei Dipartimenti sono gli uffici certamente più direttamente interessati;
- Procedamus: progetto di formazione-intervento dedicato al personale tecnico amministrativo delle Università e degli Enti di ricerca, realizzato da LineATENEI, dedicato in maniera specifica alle tematiche dei procedimenti amministrativi, dell'amministrazione digitale, dell'informatica giuridica e della gestione documentale.

L'Ateneo, nell'ottica di favorire lo sviluppo delle competenze digitali, ha aderito al programma **Syllabus**, la piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle PA, al cui interno è disponibile un catalogo della formazione di qualità, gratuita, continuamente arricchita e aggiornata.

Alla fine del 2024 è stato abilitato il Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario alla fruizione della piattaforma e del percorso formativo "Competenze digitali per la PA". Il programma ha come obiettivo l'acquisizione di conoscenze e abilità, articolate secondo 11 competenze specifiche, che sono richieste ai dipendenti pubblici per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

Syllabus offre un ampio catalogo formativo in modalità e-learning; ciascun dipendente può seguire un percorso formativo personalizzato, individuato a partire dalla rilevazione del suo livello di conoscenze e di competenze. Gli ambiti tematici sono quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa e allo sviluppo delle così dette "soft skills".

L'obiettivo è quello di garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione/anno.

I dati che l'Amministrazione avrà a propria disposizione relativamente a questa iniziativa varieranno in base allo stato di avanzamento della formazione di ciascun dipendente, che si articola in 3 principali step:

- abilitazione del personale da parte dell'Amministrazione;
- registrazione da parte degli utenti interessati;
- formazione mediante l'avvio dei corsi in base al risultato del test di assessment sul percorso scelto.

3.4.10 Budget disponibile

La disponibilità per interventi formativi a favore del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario ammonta, per l'anno 2025, a Euro 140.000.

In relazione alle aree formative sopra specificate il budget sarà così ripartito:

Area tematica	Previsione di spesa in euro
Area giuridico-economica	18.000
Area economico-finanziaria	8.000
Area tecnico-specialistica	25.000
Area informatica	15.000
Area biblioteconomica-archivistica	9.000
Area linguistica	25.000
Area interdisciplinare	40.000
TOTALE	140.000

Tabella 19 - Budget per formazione anno 2025

La previsione di spesa potrebbe subire delle variazioni in corso d'opera e laddove si liberassero risorse destinate ad un'area, si provvederà a redistribuirla nelle aree che ne hanno maggiore necessità.

3.5 Diversità e Inclusione¹¹

3.5.1 A favore della comunità studentesca

Progetto SOIN – SOstegno e INclusione per studenti e studentesse caregiver familiari

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, perseguendo gli obiettivi che ispirano il Codice Etico e di Comportamento, mira a garantire sostegno allo studio e piena inclusione agli studenti e alle studentesse che svolgono il ruolo di *caregiver* familiare, ossia di accuditore/accuditrice di un familiare con disabilità impossibilitato a svolgere in maniera autonoma le attività quotidiane.

Il/la *caregiver* si confronta con impegni e difficoltà che possono avere un impatto rilevante sulla carriera universitaria: minor tempo da dedicare allo studio, impedimenti nell'assentarsi da casa, situazioni di preoccupazione, ansia, *mental load* e manifestazioni psicofisiche di disagio derivanti dal sovraccarico di responsabilità.

Per sostenere questi studenti e queste studentesse, l'Ateneo ha emanato con D.R. n. 259/2023 il ["Regolamento per il sostegno allo studio e l'inclusione degli studenti e delle studentesse che svolgono il ruolo di familiare – Progetto SOIN"](#), in cui si prevede la possibilità di definizione di un percorso formativo che ne valorizzi l'impegno nei confronti della famiglia e che riconosca la valenza sociale del lavoro di cura prestato, per garantirne la piena inclusione e assicurare la massima fruizione dell'esperienza universitaria.

Al percorso possono essere ammessi gli studenti e le studentesse dei corsi di laurea triennale, magistrale e a ciclo unico, indipendentemente dal reddito, che rientrino nella definizione indicata dalla [Legge 27 dicembre 2017 n. 205](#), art. 1, comma 255: *"... si definisce Caregiver Familiare la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell'altra parte dell'unione civile tra persone dello stesso sesso o del convivente di fatto ai sensi della legge 20 maggio 2016, n. 76, di un familiare o di un affine entro il secondo grado, ovvero, nei soli casi indicati dall'articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, di un familiare entro il terzo grado che, a causa di malattia, infermità o disabilità, anche croniche o degenerative, non sia autosufficiente e in grado di prendersi cura di sé, sia riconosciuto invalido in quanto bisognoso di assistenza globale e continua di lunga durata ai sensi*

¹¹ La sezione relativa alla Diversità e Inclusione è stata predisposta dal [Comitato Unico di Garanzia d'Ateneo](#)

dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, o sia titolare di indennità di accompagnamento ai sensi della Legge 11 febbraio 1980 n. 18".

La richiesta è presa in carico da un'apposita Commissione interna al C.U.G. – Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni dell'Ateneo.

Il progetto individuale di sostegno e inclusione può prevedere diversi servizi, in funzione dell'esito del colloquio conoscitivo iniziale e delle esigenze del/della richiedente, tra cui counselling psicologico, esonero parziale del 30% sulle tasse universitarie, non cumulabile con altre tipologie di esoneri parziali, oppure, a scelta del/della richiedente, estensione della durata prevista per il completamento della carriera universitaria e rimodulazione dei relativi contributi nei termini e nelle modalità già definiti per gli studenti *part-time*, possibilità di accedere alle prove d'esame per studenti e studentesse lavoratori/lavoratrici, equiparando di fatto il lavoro di cura del *caregiver* familiare al lavoro retribuito, supporto da parte dell'Ateneo in fase di *placement*, attraverso il coinvolgimento dell'Ufficio preposto anche tramite eventi e iniziative mirati alla sensibilizzazione delle aziende in materia di *caregiving*.

L'accordo individuale sottoscritto tra le parti ha efficacia a partire dalla data di sottoscrizione ed è rinnovato all'inizio di ogni anno accademico, al fine di verificare l'attualità delle condizioni che ne giustificano la prosecuzione. A seguito della sottoscrizione dell'accordo, lo studente o la studentessa che ha attivato il Percorso SOIN riceve un certificato, con validità di un anno, che ne dimostri – senza necessità di fornire altre indicazioni – la situazione di *caregiver* familiare.

Nell'anno 2024 (secondo anno di applicazione) sono stati attivati 16 percorsi e rinnovati i 2 percorsi attivati nel 2023. Il [Gender Equality Plan 2025-2027](#) si pone come obiettivo per l'anno 2025 il rinnovo del 100% dei percorsi attivati nel 2024, a conferma della piena soddisfazione degli studenti e delle studentesse che effettivamente hanno usufruito del servizio, e la nuova adesione di almeno 8 persone.

Carriere alias degli studenti e delle studentesse

L'Ateneo ha istituito una procedura amministrativa di carriera alias per le persone in transizione di genere. Nel perseguimento degli obiettivi che ispirano il Codice Etico e il Codice di Comportamento dell'Università, il Senato Accademico del 19 aprile 2016 e il Consiglio di Amministrazione del 26 aprile 2016 hanno approvato, pionieri tra le università italiane, un regolamento che mira a garantire agli studenti e alle studentesse in transizione di genere un ambiente di studio sereno, in

cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza, al rispetto delle libertà e all'inviolabilità dei diritti della persona. La procedura consiste nell'attivazione di una carriera alias, mediante l'assegnazione di un'identità provvisoria, transitoria e non consolidabile, con rilascio di un nuovo tesserino di riconoscimento indicante il cognome, il nome scelto dall'interessato/interessata e la matricola universitaria. La carriera alias nasce quindi dalla modifica della carriera originaria: tale modifica costituisce un'anticipazione dei provvedimenti che si renderanno necessari al termine del procedimento di transizione di genere, quando il/la richiedente sarà in possesso di nuovi documenti di identità personale a seguito di sentenza del Tribunale che ne rettifica l'attribuzione di genere e, di conseguenza, il nome attribuito alla nascita. Per assicurare il maggior sostegno possibile è stata individuata per ciascuna segreteria studenti una persona di riferimento incaricata di accompagnare lo/la studente/studentessa alias per tutto l'iter amministrativo universitario.

Il GEP 2025-2027 prevede tra le misure atte a raggiungere la parità di genere e la piena inclusione, la facilitazione della procedura e l'ampliamento della platea che può beneficiare dell'attivazione di un'identità "alias"; in particolare si punta all'ampliamento a tutte le componenti dell'Ateneo che ne facciano richiesta, semplificando la procedura e alleggerendo gli oneri di prova. L'obiettivo che ci si è posti è quello di provvedere, entro il 2026, alla stesura del Regolamento che disciplini le carriere "alias" del personale dipendente contrattualizzato e delle persone iscritte alle Scuole di Specializzazione medica.

Contributi per le studentesse madri

Per quanto concerne la tutela delle studentesse madri, obiettivo di Tor Vergata è garantirne pienamente il diritto allo studio, creando strumenti di conciliazione studio-maternità. Il nostro Ateneo prevede quindi agevolazioni sui contributi universitari per le studentesse mamme che, nel corso della propria maternità, possono decidere se avvalersi o meno di un periodo di interruzione degli studi. La studentessa che decida di avvalersi dell'istituto dell'interruzione degli studi per un anno, ha tre anni di tempo dalla data del parto per scegliere quando esercitare la relativa facoltà. Chi invece decide di non avvalersi dell'interruzione può usufruire, per un anno accademico, di una riduzione del 30% della contribuzione prevista dal corso di studio. Tre studentesse hanno usufruito degli esoneri nell'a.a. 2022/2023, cinque nell'a.a. 2021/2022, dieci nell'a.a. 2020/2021, dodici nel 2019/2020 e undici nel 2018/2019.

Non sono previsti obiettivi quantitativi nel GEP 2025-2027 con riguardo a questa misura.

Foundation Year per studenti e studentesse richiedenti protezione internazionale

A partire dall'a.a. 2022/2023 è indetto un bando di selezione rivolto a studenti e studentesse internazionali richiedenti asilo e/o titolari di protezione internazionale per l'assegnazione di borse di studio, sostegni economici e ulteriori forme di supporto al fine di favorire l'accesso alla formazione universitaria (corsi di laurea triennale e corsi di laurea magistrale a ciclo unico) attraverso il percorso formativo "*Foundation Course*". Il percorso formativo preparatorio alla formazione universitaria, in lingua inglese, prevede:

- frequenza di corsi di lingua italiana e corsi di lingua richiesti dal piano di studio dell'area accademica di interesse, erogati dal Centro Linguistico di Ateneo;
- frequenza di corsi finalizzati all'ottenimento di competenze informatiche;
- frequenza di corsi di preparazione nelle aree accademiche di interesse, se previsti dal piano di studi (quali i *crash courses*);
- frequenza di corsi singoli e sostenimento degli esami nell'area accademica di interesse che saranno riconosciuti nel piano di studi ad avvenuta immatricolazione.

Il corso è rivolto sia a studenti internazionali che hanno terminato la scuola superiore ma non hanno i 12 anni di scolarità minima necessari per l'immatricolazione presso un ateneo italiano e/o la qualificazione necessaria per l'iscrizione all'università nel proprio paese, sia a coloro che, pur avendo conseguito 12 anni di scolarità, vogliono migliorare la loro formazione e le loro competenze linguistiche.

Per l'anno accademico in corso è attivato, presso la Scuola IaD, il Foundation Course ai sensi dell'art. 6 comma 1 del D.M. 270/2004. Gli studenti e le studentesse stranieri in possesso dello *status* di rifugiato/a politico/a o di richiesta di protezione temporanea (Direttiva 2001/55/CE del 20 luglio 2001 "Norme minime sulla concessione della protezione temporanea in caso di afflusso massiccio di sfollati") sono esonerati dal pagamento delle tre rate di iscrizione.

Nell'a.a. 2022/2023 sono state iscritte quattro persone richiedenti asilo e una sotto protezione temporanea, esonerate totalmente dal pagamento. Negli aa.aa. 2023/2024 e 2024/2025 non sono state invece erogate borse.

Il Gender Equality Plan 2025-2027 si pone come obiettivo per l'anno 2025 l'erogazione di 8 borse di studio per studenti e studentesse rifugiati o richiedenti protezione internazionale, previa la capillare diffusione dell'iniziativa attraverso i canali più idonei.

Servizio di consulenza sessuologica

Il servizio, rivolto non solo agli studenti e alle studentesse ma anche al personale docente e tecnico amministrativo bibliotecario dell'Ateneo, rappresenta uno dei rarissimi sportelli gratuiti in Italia dedicato ai problemi sessuali e relazionali e il primo rivolto a un'intera comunità accademica. Il servizio di consulenza nasce per accogliere le difficili richieste d'aiuto per problemi sessuali, affettivi, relazionali oppure legati all'orientamento sessuale o all'identità di genere, alle storie di abuso e di stigma sociale legate alla sessualità, alla diversa cultura/etnia. Il servizio si propone inoltre di guidare chi ne ha necessità nell'ottenere aiuto specialistico anche nell'ambito delle strutture assistenziali collegate all'Università, come il Policlinico Tor Vergata, o presso strutture assistenziali territoriali. Le richieste di consulenza sono accolte da uno staff multidisciplinare, composto da sessuologi, medici e psicologi. Le persone che richiedono il supporto del Centro sono in prevalenza donne (circa 6 ogni 10), mentre sono più gli uomini che le donne a rivolgersi al Centro provenendo dalla comunità LGBTQIA+ (problematiche dell'orientamento sessuale nella maggior parte dei casi, più raramente transgenderismo). Da notare un significativo aumento, rispetto al passato, del personale docente e TAB. Tipicamente, gli incontri sono 1-2 per paziente, talvolta anche di più.

Non sono previsti obiettivi quantitativi nel GEP 2025-2027 con riguardo a questo servizio.

Premi per tesi di laurea sulle tematiche di genere

Sempre in attuazione del GEP e al fine di promuovere la riflessione e stimolare l'approfondimento in materia di parità e pari opportunità, valorizzando l'impegno di giovani che nell'elaborazione della propria tesi di laurea magistrale o laurea magistrale a ciclo unico diano prova di particolare interesse e sensibilità nell'individuazione della dimensione di genere in ambito medico, economico, giuridico, storico, statistico e altri ambiti, nel 2024 è stato indetto un bando per l'assegnazione di 12 premi di laurea di 500 euro ciascuno a favore di studenti e studentesse che abbiano conseguito la laurea triennale e di 12 premi di laurea di 1.000 euro ciascuno a favore di studenti e studentesse che abbiano conseguito la laurea magistrale o la laurea magistrale a ciclo unico presso l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata nell'anno accademico 2022/2023. Il Senato Accademico del 21 novembre 2024 ha deliberato l'intitolazione dei premi di laurea su temi di genere a Giulia Cecchettin, laureanda in Ingegneria Biomedica dell'Università di Padova, vittima di femminicidio nel novembre 2023. Dedicare a Giulia Cecchettin questi premi significa diffondere la cultura del rispetto, via privilegiata per superare ogni residuo di subalternità nei rapporti, di violenza e di sopraffazione. Il 15 gennaio 2025 presso l'Aula TL di Economia si è tenuta la cerimonia di

assegnazione dei premi di laurea, alla presenza del Rettore, della Direttrice Generale e di rappresentanti di tutta la Governance di Ateneo.

L'iniziativa è stata confermata nel GEP 2025-2027, prevedendo anche l'istituzione di un premio per le migliori tesi di dottorato di ricerca, intitolato a Rosalind Franklin (6 premi da 2.000 euro ciascuno), inserendosi nella più ampia azione svolta dall'Ateneo per sensibilizzare sui temi della differenza di genere, promuovere la riflessione e stimolare la ricerca sugli studi in materia di pari opportunità e parità.

Centro di consulenza psicologica

Il servizio, messo a disposizione dalle cattedre di Psichiatria e di Psicologia clinica, ha lo scopo di offrire agli studenti e alle studentesse dell'Ateneo indicazioni sul piano psicologico e psicoattitudinale tramite colloqui e valutazioni psicometriche.

Non sono previsti obiettivi quantitativi nel GEP 2025-2027 con riguardo a questo servizio.

Centro di ascolto CUG e counselling psicologico

Lo sportello di ascolto CUG, attivo da anni in Ateneo, offre servizi di ascolto e supporto, rivolti all'intera comunità universitaria, per tutti i casi di disagio (personale e/o familiare), *mobbing*, molestie e malessere sul luogo di lavoro. Non svolge consulenza psicologica né legale, ma si impegna ad analizzare e individuare possibili soluzioni alle difficoltà di volta in volta segnalate, consigliando, indirizzando o intervenendo personalmente in maniera puntuale e trasparente nel rispetto dei Regolamenti d'Ateneo. Proprio per la natura così riservata degli argomenti trattati, gli incontri sono svolti in un ambiente accogliente e nel pieno rispetto della *privacy*, alla quale tutte le componenti dello sportello sono strettamente vincolate, non solo per norma, ma anche e soprattutto a tutela della fiducia conquistata con costante e paziente impegno. È un servizio che ha contribuito e continua a contribuire alla risoluzione di un numero sempre maggiore di casi e richieste e che, nel corso degli anni, ha costituito un osservatorio privilegiato e permanente sulle criticità interne alla comunità universitaria.

Dall'insediamento dell'attuale CUG sono state ricevute 26 richieste di ascolto, di cui 16 nell'anno 2024. Le 26 richieste sono pervenute da parte di dipendenti (14 richieste), studentesse/studenti del nostro Ateneo (10 richieste) e personale docente/ricercatore (2 richieste), per la maggior parte donne; una sola richiesta è stata fatta da persona esterna che aveva interagito per un periodo con alcuni docenti.

Il GEP 2025-2027 prevede la realizzazione nell'anno 2025 del progetto "Lo spazio come luogo di benessere - Respira, studia, riposa", ossia uno spazio fisico dedicato al CUG dove sia possibile avere dei colloqui e incontri riservati per parlare di tematiche attinenti allo Sportello d'ascolto CUG.

Corso CAP – Cittadinanza attiva e paritaria: la decostruzione degli stereotipi sociali per contrastare la violenza di genere

Il Dipartimento di Studi letterari, filosofici e di Storia dell'arte in collaborazione con il Centro di ricerca multidisciplinare dipartimentale "Grammatica e sessismo" (GeS) ha lanciato nel 2021 il corso di Formazione in "Cittadinanza attiva e paritaria: la decostruzione degli stereotipi sociali per prevenire e contrastare la violenza di genere". Il corso, erogato a partire da gennaio 2021, è rivolto alla comunità universitaria, a studenti e studentesse delle scuole superiori, a docenti della scuola secondaria di primo e secondo grado e si propone di focalizzare l'attenzione sullo sviluppo di una cittadinanza attiva e paritaria e la conseguente riduzione di credenze, atteggiamenti sessisti e azioni discriminatorie verso le donne, nonché degli stereotipi di genere spesso responsabili della violenza stessa. Il corso prevede un'articolazione in 4 moduli formativi per un totale di 250 ore complessive di cui 50 destinate allo studio individuale. Nelle prime tre edizioni (2021-2023) sono stati raggiunti oltre 500 tra studenti e studentesse delle scuole superiori (PCTO).

Il Gender Equality Plan 2025-2027 si pone come obiettivo per l'anno 2025 un aumento del 15% delle iscrizioni al corso.

Corso "Gender & Inclusion"

Dall'anno accademico 2021/2022 è attivo presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa il corso Gender & Inclusion rivolto agli studenti e alle studentesse di tutte le Facoltà/Macroaree dell'Ateneo e a tutta la comunità universitaria. Obiettivo del corso è quello di rispondere alla domanda: come si ottiene un modello sociale rispettoso del genere e inclusivo? Comprendendo, ed è ciò che il corso si propone di stimolare nei/nelle discenti, l'origine e le conseguenze delle disuguaglianze di genere sotto il profilo economico, familiare e sociale si possono proporre azioni in grado di ridurre tali disuguaglianze. Dall'attivazione, sono state formate circa 255 persone.

Il Gender Equality Plan 2025-2027 si pone come obiettivo per l'anno 2025 un aumento del 15% delle iscrizioni al corso.

Adesione al progetto "NERD? – Non è roba per donne?"

A partire dall'anno accademico 2021/2022 l'Ateneo ha aderito al progetto, nato in collaborazione con IBM, che ha lo scopo di diffondere l'informatica e le competenze digitali fra le studentesse che frequentano l'ultimo triennio delle scuole superiori, proponendo la partecipazione gratuita a incontri formativi e laboratori online, per insegnare alle ragazze a progettare e programmare applicazioni, sperimentando che cosa significhi lavorare nell'informatica.

Non sono previsti obiettivi quantitativi nel GEP 2025-2027 con riguardo a questo progetto.

Realizzazione di materiale informativo per la prevenzione e il contrasto alla violenza di genere

Sono state realizzate e posizionate nelle zone più opportune centinaia di adesivi con indicazione del numero 1522 anti violenza e *stalking*.

Si è aderito alla campagna *#finiscequi* lanciata dall'Università di Trento con la realizzazione di segnalibri che riportano frasi comuni, che a una prima lettura possono apparire neutre e inoffensive, ma che contestualizzate e specificate svelano discriminazioni, esclusioni, molestie. La campagna aiuta a riflettere su frasi che sovente vengono pronunciate, sui significati espliciti o impliciti che acquistano e i disagi che possono causare. Attraverso l'adesione a questa iniziativa, l'Ateneo ribadisce il proprio rifiuto di ogni affermazione lesiva basata su genere, etnia, orientamento sessuale, identità di genere, disabilità, età, religione.

Il GEP prevede ora di realizzare una guida pratica sul riconoscimento, la prevenzione e la reazione alla violenza di genere da distribuire all'interno del Campus, ma anche sul territorio, in collaborazione con associazioni, Municipi, commissariati e strutture ospedaliere, a partire dal Centro Antiviolenza presente presso la Macroarea di Lettere e Filosofia e dal Policlinico Tor Vergata, dove sono attivi uno sportello di ascolto diretto e il codice rosa.

Realizzazione di una sezione della Biblioteca di Economia "Vilfredo Pareto" dedicata al genere, alla diversity e all'inclusione, denominata Equi-Libri

All'interno della Biblioteca d'Area di Economia "Vilfredo Pareto" è stata istituita una specifica unità dedicata a temi di genere, dalle pari opportunità alla *diversity* intesa come accoglienza delle differenze tra le persone: età, sesso, etnia, abilità, orientamento sessuale. Sono stati acquistati testi fondamentali sulla violenza contro le donne, sullo sport come mezzo inclusivo e terapeutico, sulla medicina di genere e sulle tecniche di comunicazione inclusiva, nonché manuali necessari alla formazione del personale e delle studentesse e studenti. Il primo nucleo consta di 86 volumi di nuova acquisizione e di un centinaio tra riviste e monografie, frutto di una donazione, consultabili tramite la ricerca in Library Search dal sito della biblioteca, tutti prestabili secondo le consuete

procedure. Nel 2024 il patrimonio librario della sezione, denominata EquiLibri, è stato ampliato con l'acquisto di ulteriori 110 volumi e tre abbonamenti a riviste. La volontà è quella di incrementare ogni anno questo fondo, attraverso l'acquisizione di periodici e testi monografici aggiornati. Uno spazio nell'Università in continuo divenire, che diventi la casa di tutte e tutti.

Il Gender Equality Plan 2025-2027 si pone come obiettivo per l'anno 2025 il raggiungimento dei 250 volumi disponibili.

Installazione di fasciatoi

L'Ateneo ha deciso di dotare almeno una toilette per Macroarea e una al Rettorato di postazioni adatte al cambio del pannolino di neonati e bambini. L'iniziativa ha lo scopo di favorire le studentesse madri e gli studenti padri, ma anche tutti gli altri genitori o affidatari di bambini appartenenti alla comunità universitaria, nel caso in cui abbiano necessità di portarli con sé durante lo svolgimento di pratiche amministrative, esami, discussione di tesi di laurea ecc. A settembre 2024 l'installazione dei primi 11 fasciatoi è stata completata, coprendo tutte le Macroaree e il Rettorato d'Ateneo, ed è in corso di sottoscrizione un contratto di manutenzione annuale.

Fornitura di assorbenti igienici e prodotti sanitari

Con il Progetto Ofelia l'Ateneo intende avviare sia la fornitura gratuita di assorbenti igienici alle donne della comunità universitaria che la vendita di altro materiale sanitario. Anche a seguito della Legge di Bilancio 2024, che ha raddoppiato l'Imposta sul Valore Aggiunto sui prodotti per l'igiene femminile incrementandola dal 5% dell'anno precedente all'attuale 10%, si è ritenuto di significativo interesse contribuire a ridurre le disparità economiche e salariali di genere, ulteriormente acuite dalla maggiore spesa necessaria per l'acquisto di prodotti per l'igiene femminile alla luce dell'aumento dell'IVA, nonché incentivare, in ottica di sostenibilità ambientale, il consumo di prodotti biodegradabili per l'igiene femminile a discapito di quelli tradizionali. In quest'ottica, l'avvio del Progetto Ofelia, prevedendo la distribuzione di diversi prodotti igienico-sanitari quali, ad esempio, assorbenti in fibra naturale di elevata qualità, profilattici, copri-water, set per l'igiene dentale e salviettine umidificate, contribuirà alla promozione dell'igiene e della prevenzione all'interno della comunità universitaria. Il Progetto Ofelia, approvato dal Consiglio di Amministrazione 23 aprile 2024, ha come destinatarie non solo le studentesse, la cui tutela da un punto di vista economico e sanitario rappresenta tuttavia il primo e più sentito obiettivo del progetto, ma tutte le donne appartenenti alla comunità universitaria: studentesse di ogni tipo di corso, dipendenti appartenenti al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, docenti e

ricercatrici, donne dipendenti delle ditte appaltatrici. La procedura di affidamento del servizio è ad oggi in corso di svolgimento.

Gender Empower Lab

Il GEP 2025-2027 avvia la misura che consiste nell'organizzazione di incontri con *role models* che possano incentivare le studentesse e dottorande a intraprendere carriere apparentemente maschili, e viceversa. L'obiettivo è quello di decostruire una narrativa consolidata nella quale le donne/gli uomini sembrano più adatte/i a ricoprire alcuni tipi di ruoli o a intraprendere alcuni tipi di percorsi professionali anziché altri. Gli incontri si svolgeranno presso il salotto della biblioteca Vilfredo Pareto di Economia. Saranno aperti a tutta la comunità dell'Ateneo con un particolare focus su studenti e studentesse, specializzandi/e e dottorandi/e nonché su componenti giovani del personale amministrativo. La lista dei/delle partecipanti sarà stilata in collaborazione con tutti gli interessati/interessate in un'ottica di coesione e inclusione. L'attività mira alla decostruzione degli stereotipi di genere.

Orientamento STEM

L'orientamento è uno strumento particolarmente importante nel favorire l'accesso delle donne alle discipline STEM. A tal fine, accanto all'orientamento svolto dall'ufficio preposto e dal Delegato del Rettore, si vuole incrementare l'attività sensibilizzando i Dipartimenti STEM di Ateneo anche attraverso l'erogazione di fondi per la realizzazione di progetti e attività che siano dedicati allo scopo. L'attività si aggiunge alla normale attività di orientamento e sarà svolta in accordo e sinergia con gli uffici e il Delegato preposto.

Stork Parking Places

Realizzazione di posteggi riservati alle donne in gravidanza in prossimità delle uscite, contrassegnati con la cicogna. I parcheggi dedicati alle donne in gravidanza eviteranno alle donne incinte di percorrere lunghi tratti per raggiungere la macchina. L'ammontare delle risorse necessarie è quantificato nel Gender Equality Plan 2025-2027.

Progetto Light Up

Incremento dell'illuminazione nelle aree al di fuori degli edifici e nei posteggi. La sicurezza è importante, soprattutto per le donne che spesso si sentono vulnerabili. La localizzazione dell'Ateneo, anche per i grandi spazi che lo circondano, fa sì che soprattutto la sera ci si senta più esposte a rischi. Effettuata un'opportuna ricognizione, si provvederà al potenziamento

dell'illuminazione, che rappresenterà un deterrente da un lato, dando maggiore sicurezza alle donne dall'altro.

L'Ufficio tecnico dell'Ateneo ha quantificato economicamente la misura, inserita nel GEP 2025-2027.

Progetto Mariposas

Si prevede, nell'anno accademico 2025-2026, un intervento che disponga l'esenzione totale dal pagamento dei contributi universitari per le studentesse inserite nei percorsi di protezione dalla violenza di genere certificati dai servizi sociali del Comune di residenza, dai centri antiviolenza o dalle case rifugio. La misura è inserita nel GEP 2025-2027.

3.5.2 A favore del personale dell'Ateneo

Piano di welfare d'Ateneo

Obiettivo dell'Ateneo è contribuire al miglioramento delle condizioni di vita - personale e familiare oltre che lavorativa - delle proprie persone. In questa prospettiva sono state individuate specifiche azioni di welfare rivolte al personale per sostenere e incentivare il benessere individuale, familiare, sociale dei/delle dipendenti. Il sistema di *welfare* di Tor Vergata prevede l'erogazione di servizi di carattere assistenziale, sportivo, culturale, ricreativo e altre forme di intervento in favore del personale. Il piano di *welfare* messo a punto in Ateneo ha lo scopo di:

- facilitare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale e familiare, supportando la genitorialità;
- promuovere la protezione della salute;
- aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti e delle loro famiglie;
- stimolare la mobilità sostenibile.

L'Ateneo prevede un contributo a parziale rimborso per la frequenza di asili nido (sia comunali che privati) da parte dei figli dei/delle dipendenti (personale tecnico amministrativo e bibliotecario). Il contributo è erogato ai bambini fino all'età di 3 anni e può essere mantenuto oltre il compimento dei 3 anni di età se i bambini non sono accolti presso una scuola materna statale o comunale. L'Università mette inoltre a disposizione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario un servizio di rimborso delle rette sostenute per la frequenza, da parte dei figli, di Centri Estivi; il contributo è previsto - per un massimo di 7 settimane - per i bambini e le bambine che all'atto dell'iscrizione abbiano un'età non inferiore ai 3 anni e non superiore ai 15 anni compiuti.

In base ad un accordo con il Policlinico Tor Vergata, è costantemente svolta un'attività di sorveglianza sanitaria, integrata dall'offerta di *check-up*, rivolta a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo.

Dal 1° gennaio 2023 è attiva la [polizza sanitaria collettiva](#) a favore della totalità del personale contrattualizzato dell'Università (personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, collaboratori e collaboratrici esperti linguistici, a tempo indeterminato o determinato, anche se comandato temporaneamente presso l'Ateneo da altre amministrazioni pubbliche, e personale dirigente), con possibilità di estensione, alle medesime favorevoli convenzioni, a tutto il personale docente. L'assistenza prevista dalla polizza sanitaria costituisce una misura a concreto supporto della prevenzione e della salute nella nostra comunità. La garanzia è operante per tutti gli/le assicurati/e indipendentemente dalle loro condizioni di salute, pertanto sono incluse nell'assicurazione le malattie che siano l'espressione o la conseguenza diretta di situazioni patologiche insorte anteriormente alla stipula della polizza, nonché le malattie croniche e recidivanti. Con versamento del relativo contributo a carico dell'interessato/a, la garanzia è estendibile ai seguenti soggetti:

- coniuge o convivente more uxorio (incluse le persone parte di unione civile ai sensi della L. 20 maggio 2016, n. 76, cd "Legge Cirinnà) e figli del personale contrattualizzato;
- personale docente e ricercatore in servizio e loro familiari.

Per incentivare la mobilità sostenibile è riconosciuto, a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che ne faccia richiesta, un contributo sugli [abbonamenti Metrebus](#).

Pubblicazione delle Linee Guida "[Una scrittura correttamente Vergata](#)" e corsi di formazione e divulgazione

Attraverso le parole che usiamo e che ci vengono rivolte costruiamo la realtà e il sapere ma anche, involontariamente, pregiudizi e stereotipi. Consapevole del ruolo centrale che la lingua e la comunicazione rivestono nella società e di quanto un lavoro di cura e di educazione rivolto alla lingua possa contribuire in modo tangibile al miglioramento della vita di ciascun individuo, il nostro Ateneo ha emanato delle linee guida per un uso della lingua italiana inclusivo e attento al genere. Un vademecum che si prefigge di essere uno strumento di supporto per l'uso di un linguaggio corretto e inclusivo e che è stato presentato e illustrato all'interno di un corso di formazione e divulgazione (due edizioni di 4 ore ciascuna) rivolto al personale dell'Università. La divulgazione delle linee guida e l'annesso corso sono volti a descrivere processi e usi linguistici, a dimostrare come la lingua e i suoi linguaggi siano sempre frutto di scelte, più o meno consapevoli, a combattere situazioni discriminanti e a garantire una maggior simmetria negli ambiti comunicativi istituzionali.

In questo modo l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata sta compiendo, anche attraverso un costante monitoraggio del rispetto delle linee guida, un ulteriore passo avanti nel raggiungimento dell'Obiettivo 5 dell'Agenda 2030 e, come prefissato nel Bilancio di genere, dimostra come la costruzione di un linguaggio che rispetti il genere e rappresenti la realtà comunicativa effettiva sia una delle strade da percorrere per raggiungere una vera parità sociale, istituzionale, educativa e culturale.

Il GEP 2025-2027 prevede la rivisitazione del sito e di tutta la modulistica di Ateneo, laddove non già conforme alle Linee Guida “Una scrittura correttamente Vergata”, con le corrette declinazioni al femminile.

Corso “Prevenzione e violenza di genere”

Nel secondo semestre 2024 è stato erogato un corso di formazione sulla Prevenzione e violenza di genere promosso dal Comitato Unico di Garanzia. Il corso intende sensibilizzare il personale TAB del nostro Ateneo sul poliedrico fenomeno della violenza di genere, attraverso chiavi di lettura interdisciplinari e fornire strumenti concreti al contrasto alla violenza, promuovendo una cultura di rispetto e uguaglianza.

3.5.3 A favore della collettività e del territorio

Attività di green therapy svolte dall'Orto Botanico d'Ateneo

In collaborazione con ASL Roma2, cooperative sociali, case famiglia e centri diurni del territorio, l'Orto Botanico d'Ateneo ha attivato laboratori di green therapy, costituendo sul territorio una rete direttamente gestita dall'Orto Botanico che ogni giorno accoglie dai 20 ai 30 utenti per un percorso di affiancamento e formazione all'aria aperta. Le attività di green therapy oltre ad essere svolte presso la sede istituzionale dell'Orto Botanico trovano spazio anche in altre due sedi nel territorio, direttamente gestite dall'Università in collaborazione con le istituzioni locali e le cooperative sociali di zona. Dal 2021 è presente una collaborazione con le cooperative del territorio per lo sviluppo di un'impresa sociale per la gestione del progetto di integrazione socio-lavorativa delle persone con disagio mentale denominato “Parco Prampolini”. Finanziato dal Comune di Roma, il progetto si occupa di integrazione sociale, ma anche di alimentazione sostenibile, educazione ambientale e diffusione della cultura del cibo “a Km0”. Per guidare il cambiamento e contribuire concretamente allo sviluppo di una società più coesa, generando un impatto positivo sulla comunità, l'Orto Botanico di Ateneo presta attività volontaria in collaborazione con ASL Roma2 presso il Giardino sensoriale

del Parco delle Rupicole, in collaborazione con cooperative sociali e centri diurni di zona presso l'Orto urbano Gigli e Giglioli e il Dipartimento di Salute Mentale dell'ASLRoma2 e ancora - in collaborazione con PTV e CARIS - per pazienti, personale e studenti disabili dell'Ateneo, parenti e figli disabili di dipendenti. Giornalmente 20/30 persone con diverse fragilità frequentano l'Orto Botanico e gli orti cogestiti.

Appartenenza alla rete UN.I.RE.

Dall'anno accademico 2021/2022 l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata aderisce, tramite il C.U.G., al [progetto UN.I.RE](#)—UNiversità In REte contro la violenza di genere, un network composto da diverse università italiane e reti europee che raccoglie informazioni sulle attività di formazione e ricerca già in corso nelle università sui temi della violenza di genere, promuove e coordina nuove esperienze di formazione e ricerca, coinvolge operatrici e operatori interessate/i ai temi della violenza contro le donne e i minori, fornisce supporto agli eventi di sensibilizzazione e disseminazione sul territorio per costituire un osservatorio internazionale sulle legislazioni esistenti in materia e promuovere e valorizzare le best practice.

Centro antiviolenza “Elena Gianini Belotti” presso la Macroarea di Lettere e Filosofia

Il 1° febbraio 2023 l'Università ha inaugurato presso la Macroarea di Lettere e Filosofia il Centro Antiviolenza “Elena Gianini Belotti”, attualmente gestito dall'Associazione Differenza Donna APS e promosso in collaborazione con DiSCo Lazio. Il Centro Antiviolenza “Elena Gianini Belotti” si rivolge a tutte le donne che vivono una situazione di violenza e le aiuta a elaborare un progetto personalizzato di uscita e a prendere consapevolezza dei propri diritti. Con il supporto di operatrici esperte, le donne hanno la possibilità di rafforzarsi e riattivare le proprie risorse, in un clima di ascolto e rispetto della loro privacy e autodeterminazione. Nel 2023 hanno richiesto l'assistenza del CAV 117 donne, di cui 86 esterne all'Ateneo e 31 interne. Di queste ultime, 29 sono studentesse e 2 appartengono al personale docente.

Il GEP 2025-2027 prevede l'effettuazione di un monitoraggio dell'andamento delle attività del Centro Antiviolenza e un incremento del 5% annuo degli accessi.

4. Monitoraggio

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

L'Ateneo effettua un monitoraggio intermedio sul grado di attuazione degli obiettivi di performance istituzionale, individuale del Direttore Generale e organizzativa delle strutture di Ateneo rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

Il Direttore Generale, in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso un cruscotto di indicatori definiti nel PIAO, avvalendosi del software di gestione della performance di Ateneo, GZOOM.

L'Ateneo utilizza inoltre lo strumento della Customer Satisfaction per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni all'Ateneo e per il monitoraggio della performance organizzativa, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato dal RPCT con almeno una verifica nel corso dell'anno sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità.

Secondo quanto stabilito dagli artt. 6 e 10, c. 1, lett. b), del [D.lgs. n. 150/2009](#), il Nucleo di Valutazione svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance dell'Ateneo rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di interventi correttivi. Valida inoltre la Relazione annuale sulla performance (Relazione Unica di Ateneo - RUA), previa approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Per l'anno 2025 ai fini di una semplificazione delle attività di monitoraggio saranno incrementati i momenti di confronto, mentre è prevista una sola rendicontazione in itinere dello stato di

avanzamento degli obiettivi, con riferimento ai risultati intermedi raggiunti, come risulta dai tempi di seguito indicati:

- Monitoraggio intermedio dei risultati di performance e di prevenzione della corruzione e trasparenza alla data del 31 maggio 2025. Inserimento su GZOOM entro il 15 maggio validato dal dirigente entro il 25 maggio
- Monitoraggio dello stato di attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione e la trasparenza o monitoraggio dello stato di attuazione al 30 novembre 2025.
- Monitoraggio del lavoro agile con rilevazione costante almeno mensile.
- Monitoraggio continuo al fine di rilevare la corretta integrazione tra i piani di pianificazione e programmazione integrati di Ateneo, al fine dell’elaborazione del PIAO.

L’Ateneo si è dotato di una serie di strumenti di monitoraggio, controllo e analisi legato agli indicatori individuati nel piano strategico, oltre di altri strumenti “predittivi” atti ad anticipare ed evidenziare eventuali criticità. In particolare:

1. Indicatori della didattica. Tutti gli indicatori legati alla didattica sono monitorati e controllati in tempo reale (fig. 1,2). L’Accesso al cruscotto è consentito alla direzione V, al prorettore alla Didattica, al delegato all’Orientamento, alla Direzione I.
2. Indicatori AVA – Accesso riservato all’ufficio di supporto al nucleo (fig. 3,4)
3. Indicatori di Gestione – Tasse studenti – Spese del personale (fig. 5,6,7)
4. Indici Finanziari (Simulatore) Esempio in (fig.8)
5. Risultati della Ricerca – Piattaforma Scival Elsevier (fig. 9)
6. Altri indicatori il cui monitoraggio non è possibile in tempo reale (relazione della performance, monitoraggio intermedio, relazione della ricerca)



Figura 31-Indicatori della Didattica

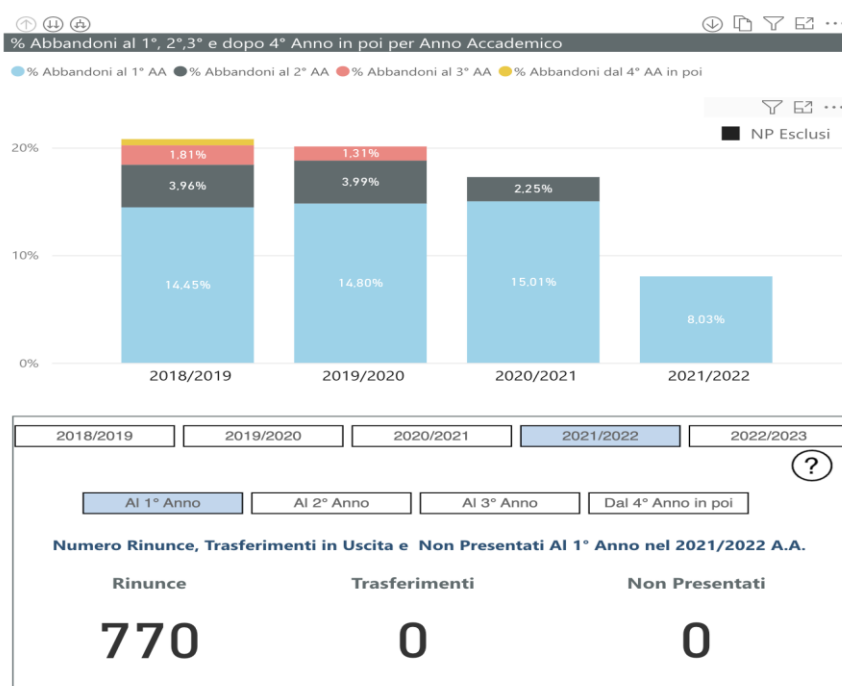


Figura 32- Indicatori della Didattica

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Corso				
(H04) Biotechnologie				
Facoltà				
Tutte				
Dipartimento				
Tutte				
Tipo Corso				
Tutte				
Classe di Laurea				
Tutte				
Sesso				
Tutte				
IC00a Avvii Carriera al Primo Anno				
	74	88	72	82
IC00b Immatricolati Puri (LT LMCU)				
	64	75	57	74
IC00c Iscritti per la prima volta a LM				
IC00d Iscritti (LT LMCU LM)				
	251	259	234	229
IC00e Iscritti Regolari ai fini del CSTD (LT LMCU LM)				
	195	204	180	183
IC00f Iscritti Regolari ai fini del CSTD immatricolati puri				
	174	176	147	154
IC01 % Studenti regolari 40+ CFU				
	50.77%	48.04%	53.33%	38.80%
IC03 % Iscritti al 1 anno da altre Regioni				
	13.51%	15.91%	6.94%	14.63%
IC04 % Iscritti al 1 anno laureati in altro Ateneo				
IC10 % CFU conseguiti all'estero dai Regolari				
	0.00%	1.07%	0.81%	0.00%
IC12 % Iscritti al 1 anno con il titolo estero				
IC13 % CFU conseguiti al 1 anno				
	47.32%	40.91%	38.65%	31.15%
IC14 % Studenti che proseguono al 2 anno nello stesso CDS				
	65.63%	61.33%	57.89%	62.70%
IC15 % Studenti che proseguono al 2 anno nello stesso CDS 20+ CFU				
	56.25%	50.67%	50.88%	40.54%
IC15bis % Studenti che proseguono al 2 anno nello stesso CDS 1/3+ CFU				
	56.25%	50.67%	50.88%	40.54%
IC16 % Studenti che proseguono al 2 anno nello stesso CDS 40+ CFU				
	35.94%	34.67%	35.09%	14.86%
IC16bis % Studenti che proseguono al 2 anno nello stesso CDS 2/3+ CFU				
	35.94%	34.67%	35.09%	14.86%
IC17 % Immatricolati Puri Laureati entro N+1 anni				
	43.24%	53.73%	58.11%	43.75%
IC21 % Studenti che proseguono la carriera al 2 anno				
	73.44%	65.33%	77.19%	63.51%
IC22 % Immatricolati Puri Laureati entro N anni				
	38.91%	47.30%	40.63%	34.67%
IC23 % Studenti che proseguono la carriera al 2 anno nell'altro CDS				
	4.69%	2.67%	19.30%	5.41%
IC24 % Abbandoni del CDS entro N+1 anni				
	47.30%	32.84%	31.08%	42.19%

Figura 33- Indicatori AVA2

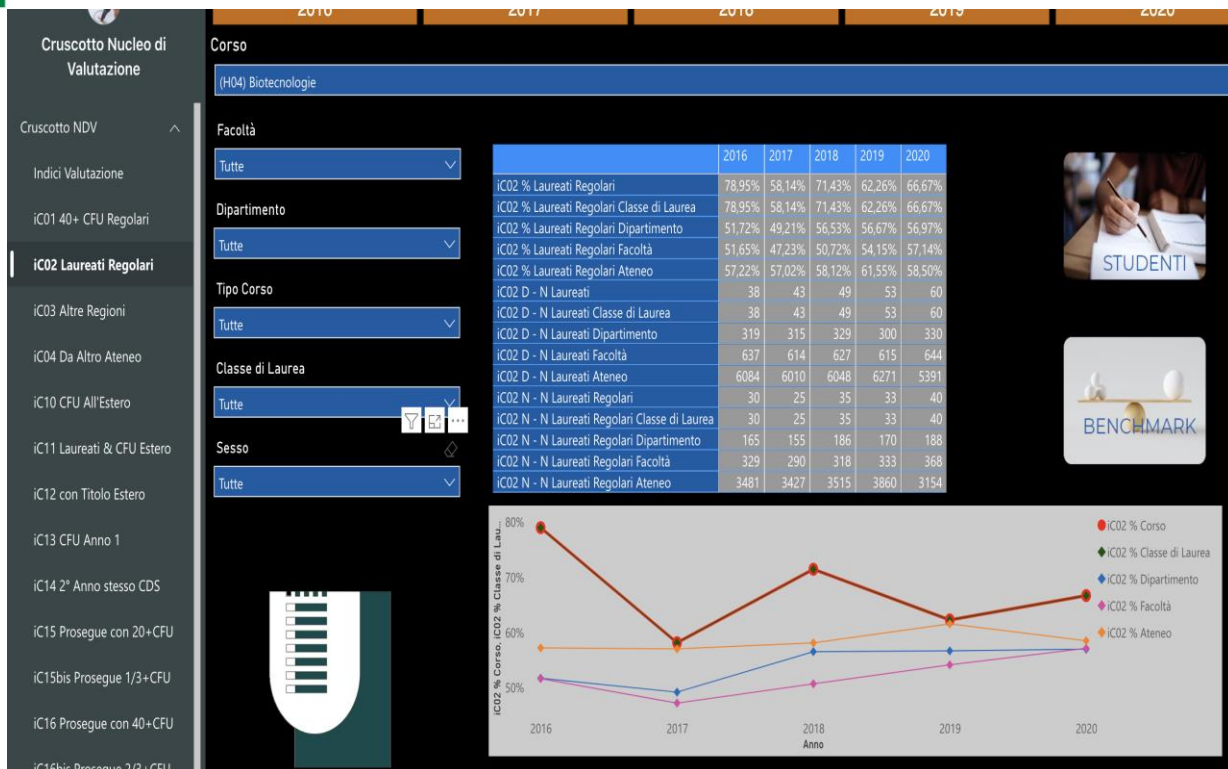


Figura 34-Indicatori AVA2

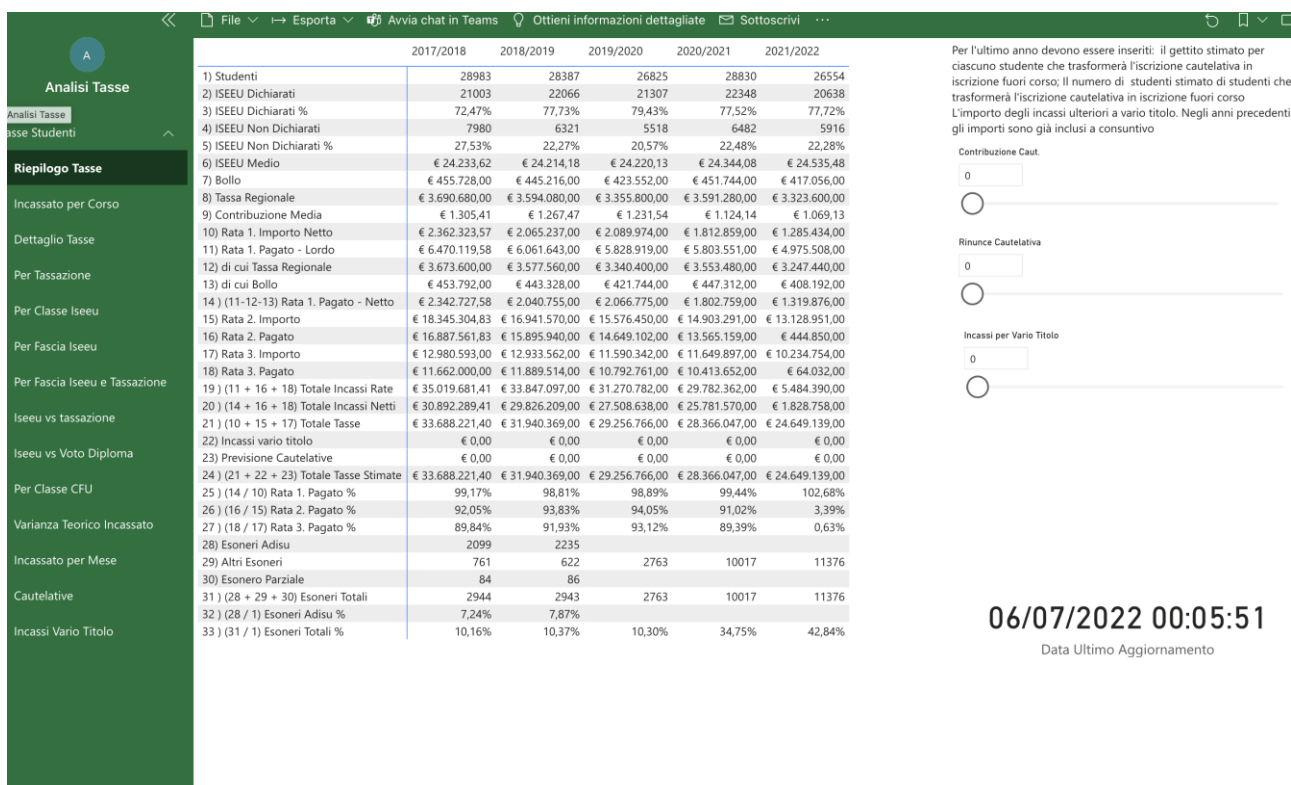


Figura 35- Indicatori gestionali

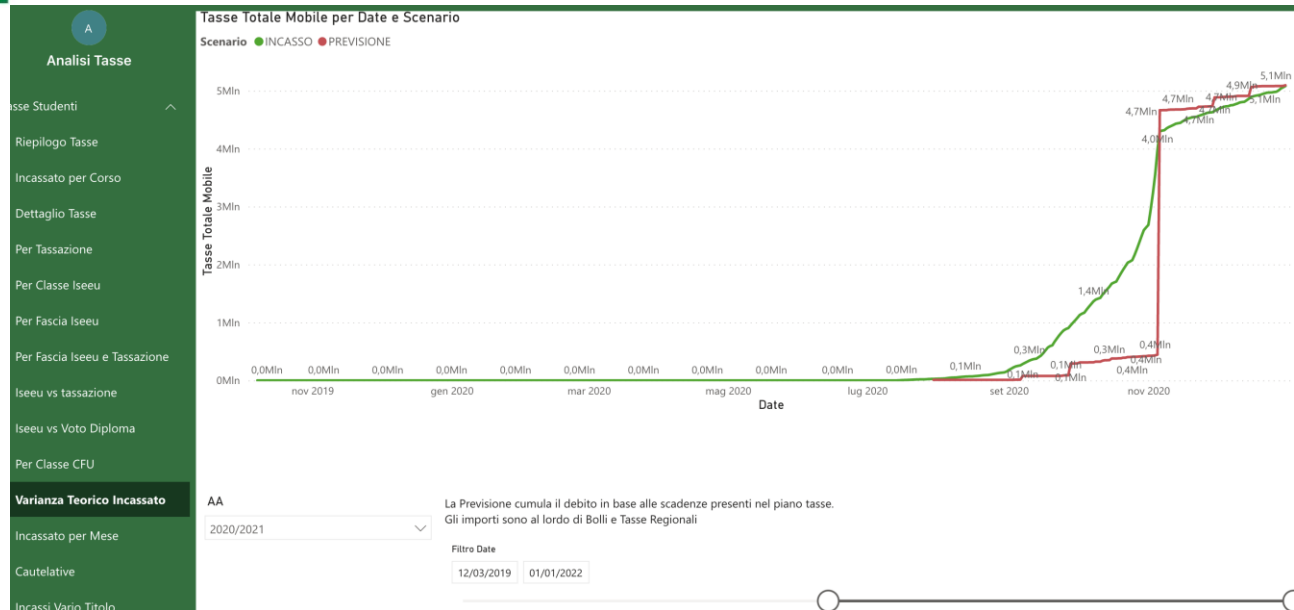


Figura 36- Indicatori Gestionali

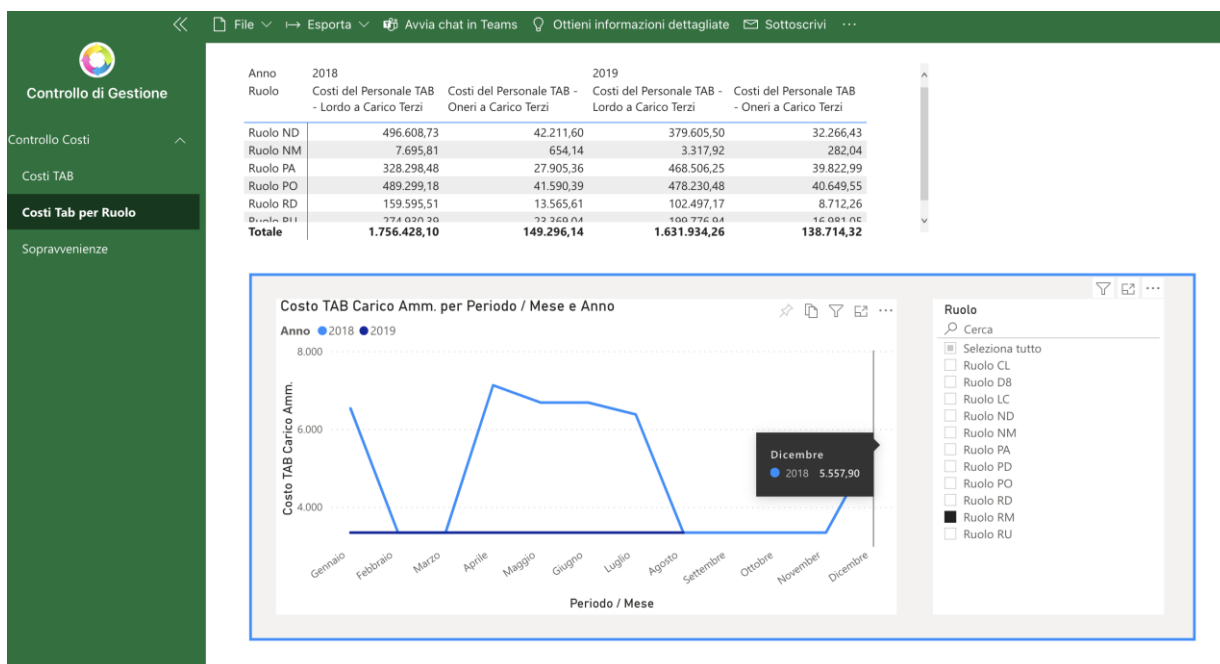


Figura 37-Indicatori Gestionali

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
		Simulatore		ANNO 2021	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018	ANNO 2017	ANNO 2016	ANNO 2015	ANNO 2014	ANNO 2013	ANNO 2012	ANNO 2011			
	Numeratore																
	Costi netti Proper PERSONALE	130.790.587		137.570.637	136.270.637	134.790.587	131.662.783	132.749.867	132.630.142	134.612.236	137.005.134	140.196.120	146.948.639	155.357.284		FFO min	147.401.534,00
	fondo CI	5.293.849		4.532.941	4.532.941	5.293.849	5.233.100	5.097.206	5.097.206	5.378.201	4.816.460	4.693.114	3.476.027	5.035.572		FFO max	150.814.575,00
	direttore generale	282.493		282.493	282.493	282.493	282.493	268.094	255.753	167.741	242.292	242.292	266.970	269.213		PO	113.763
	insegnamenti	574		1.374.454	1.497.319	1.380.574	1.329.953	1.374.454	1.184.695	1.191.740	1.015.869	939.016	740.000	253.378			
	CEL	11.701			1.597	11.701											
	Quota premiale PRIN								387.787								
5	spese personale	136.379.204		143.760.525	142.584.987	141.759.204	138.508.329	139.489.621	138.770.009	141.349.908	143.079.755	146.070.542	151.431.636	160.915.447			
	Denominatore																
	tasse nette	37.313.081		35.530.342,00	35.530.342	39.449.414	40.149.042,00	44.870.825	44.870.825	45.677.021	44.591.953	40.817.287	39.225.556	36.678.312			
	programmazione triennale	1.404.625		1.404.625	1.404.625	1.410.904	991.623	991.621	1.272.225	1.073.438	877.964	854.608	874.366	482.945			
	ffo - proper	195.374.051,00		184.827.415,00	184.832.615	185.374.051,00	147.738.714	148.821.507	148.935.510	148.505.765	151.439.160	147.402.514	153.638.171	155.605.565			
4	entrate complessive	190.091.737,00		191.767.582,00	191.767.582,00	190.234.349,00	188.879.379,00	194.683.953	195.062.560	195.256.224	196.909.077	189.074.409	193.738.093	192.766.822			
	spese personale	71,74%		74,97%	74,35%	74,52%	73,33%	71,65%	71,14%	72,39%	72,66%	77,26%	78,16%	83,48%			
7	fitto	0		0	42.397	90129	202.816	2.177.290	2.178.517	2.185.478	2.185.478	2.267.670	2.465.075	2.171.770			
6	Rata annuale mutui	5.752.049		4.990.153	5.752.049	4.907.686	4.907.686	4.907.686	1.467.417	1.467.417	1.467.417	1.467.417	1.467.417	1.467.417			
8	USCITE Complesive	142.131.253		148.750.678	148.379.433	146.757.019	143.618.831	146.574.597	142.415.943	145.002.803	146.732.650	149.805.629	155.364.128	164.554.634			
9	denominatore (4-5-7)	53.712.533		48.007.057	49.140.198	48.385.016	50.168.234	53.017.042	54.114.034	51.720.838	51.643.844	40.736.197	39.841.382	29.679.605			
	indebitamento (6/(4-5-7)):	10,71%		10,39%	11,71%	10,14%	9,78%	9,26%	2,71%	2,84%	2,84%	3,00%	3,68%	4,94%			
11	numeratore (4-7)*82%	155.875.224		157.249.417	157.214.652	155.918.260	154.714.782	157.855.464	158.164.915	158.318.012	159.673.351	153.181.526	156.843.875	156.287.943			
12	denominatore (5+6)	142.131.253		148.750.678	148.337.036	146.666.890	143.416.015	144.397.307	140.237.426	142.817.325	144.547.172	147.537.959	152.899.053	162.382.864			
	isef (11/12)	1,10%		1,06%	1,06%	1,06%	1,08%	1,09%	1,13%	1,11%	1,10%	1,04%	1,03%	0,96%			
10	MARGINALITA'	13.743.971		8.498.740	8.877.615	9.251.370	11.298.767	13.458.157	17.927.489	15.500.687	15.126.179	5.643.567	3.944.822	6.094.921			
	20% Marginalità	2.748.794		1.699.748	1.775.523	1.850.274	2.259.753	2.691.631	3.585.498	3.100.137	3.025.236	1.128.713	788.964	1.218.984			
	PO Marginali	24,16		14,94	15,61	16,26	19,86	23,66	31,52	27,25	26,59	9,92	6,94	-10,72			
Variabili simulatore																	
	Uscite Delta (+/-)	Costi netti Proper PERSONALE	-4000000														
	Uscite Delta (+/-)	insegnamenti	-1380000														
	Entrate Delta (+/-)	tasse nette	2000000														
	Entrate Delta (+/-)	ffo - proper	2000000														
	Uscite Delta (+/-)	Rata annuale mutui	0														

Figura 38 - Simulatore indici finanziari e marginalità

	2021	2020	2019
N° DI PUBBLICAZIONI	4.189	4.080	3.565
IMPATTO MEDIO CITAZIONALE	1,71	1,85	1,60
<i>I.M.C. MEDIO ITALIA</i>	<i>1,55</i>	<i>1,54</i>	<i>1,40</i>
<i>I.M.C. MEDIO EUROPA</i>	<i>1,23</i>	<i>1,19</i>	<i>1,19</i>
NEL "TOP TEN" PIÙ CITATO	15,5%	16,9%	17,3%
<i>"TOP TEN" PIÙ CITATO MEDIO ITALIA</i>	<i>15,8%</i>	<i>15,7%</i>	<i>15,2%</i>
<i>"TOP TEN" PIÙ CITATO MEDIO EUROPA</i>	<i>15,2%</i>	<i>12,3%</i>	<i>12,4%</i>
NEL "TOP TEN" DELLE RIVISTE A PIÙ ALTO IMPATTO	29,1%	27,0%	28,7%
<i>"TOP TEN" PIÙ ALTO IMPATTO MEDIO ITALIA</i>	<i>28,8%</i>	<i>27,4%</i>	<i>27,1%</i>
<i>"TOP TEN" PIÙ ALTO IMPATTO MEDIO EUROPA</i>	<i>30,9%</i>	<i>29,2%</i>	<i>29,1%</i>

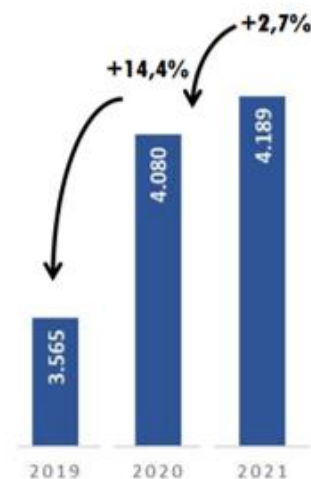


Figura 39 - Andamento pubblicazioni

Fine documento

