



## 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 .....	12
1.4. Dimensione internazionale dell’Ateneo .....	14
1.5. Visione e Missione d’Ateneo .....	15
1.5.1 Visione - Cosa vogliamo diventare .....	15
1.5.2 Missione – Cosa stiamo realizzando .....	16
1.5.3 I nostri valori .....	16
2 Valore pubblico .....	17
2.1 Valore pubblico .....	17
2.1.2 Collegamento tra obiettivi e risorse .....	20
2.1.3 Budget per il conseguimento di obiettivi strategici .....	21
2.1.4 Budget per il raggiungimento dell’obiettivo della parità di genere .....	27
2.1.5 Misurazione del Valore Pubblico generato .....	31
2.1.6 Accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini .....	33
2.1.7 Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....	34
2.1.8 Obiettivi per la creazione di Valore Pubblico .....	36
2.1.9 Il nostro Ateneo e il PNRR .....	62
2.1.10 Progetti edilizi di riqualificazione dell’Ateneo .....	69
2.1.11 Pesature obiettivi strategici su aree .....	71
2.1.12 Albero della performance .....	71
2.1.13 SAI – Scheda Anagrafica Indicatore .....	72
2.1.14 Analisi degli Stakeholder .....	74
2.2 Ciclo della Performance .....	77
2.2.1 Il modello di pianificazione della Performance PDCA .....	80
2.2.2 La definizione degli obiettivi per l’Amministrazione di Ateneo .....	81
2.2.3 Processo di definizione degli obiettivi .....	81
2.2.4 La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell’Ateneo .....	83
2.2.5 Le unità di analisi della performance organizzativa .....	86
2.2.6 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa .....	88
2.2.7 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....	89

2.2.8	Il significato della valutazione per l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata .....	90
2.2.9	I soggetti del processo di misurazione e valutazione .....	92
2.2.10	La valutazione e misurazione della performance individuale .....	94
2.2.11	Fasi del processo di misurazione e valutazione dei soggetti coinvolti .....	100
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza .....	110
2.3.1	Introduzione.....	110
2.3.2	Struttura di Governance e organizzazione.....	110
2.3.3	Analisi del contesto in cui opera l'Ateneo. ....	112
2.3.4	La valutazione del rischio.....	115
2.3.5	Trattamento del rischio.....	117
2.3.6	Monitoraggio e riesame.....	118
2.3.7	Consultazione e comunicazione .....	118
2.3.8	Misure di Prevenzione della corruzione .....	119
2.3.9	Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità .....	133
3	Organizzazione e capitale umano.....	136
3.1	Struttura organizzativa.....	136
3.1.1	Organi di indirizzo politico, di amministrazione e gestione dell'Ateneo .....	136
3.1.2	Organi di Controllo d'Ateneo .....	137
3.1.3	Organigramma .....	139
3.2	Organizzazione del lavoro agile.....	139
3.2.1	Quadro normativo .....	140
3.2.2	Situazione attuale .....	141
3.2.3	Regolamentazione interna.....	143
3.2.4	Disposizioni operative per la sottoscrizione degli accordi individuali .....	146
3.2.5	Tutela dei Lavoratori Fragili .....	148
3.2.6	Attuazione e sviluppo del lavoro agile .....	149
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	150
3.4	Formazione del personale.....	151
3.4.1	Premessa.....	151
3.4.2	Finalità.....	151
3.4.3	I Bisogni Formativi.....	152
3.4.4	Destinatari della formazione.....	152
3.4.5	Obiettivi e interventi Formativi.....	153
3.4.6	Metodi formativi .....	154

3.4.7	Valutazione della qualità della formazione.....	154
3.4.8	Aree formative e definizione delle linee programmatiche .....	155
3.4.9	Progetti Formativi esterni .....	159
3.4.10	Budget disponibile .....	160
3.5	Diversità e Inclusione .....	161
3.5.1	Misure di Diversità e inclusione già attuate.....	161
3.5.2	Misure di D&I in corso di attuazione .....	170
4.	Monitoraggio .....	173

## 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](mailto: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](https://web.uniroma2.it/index.php/it/contenuto/organigramma_ateneo)

Il presente documento riporta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024 – 2026 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.



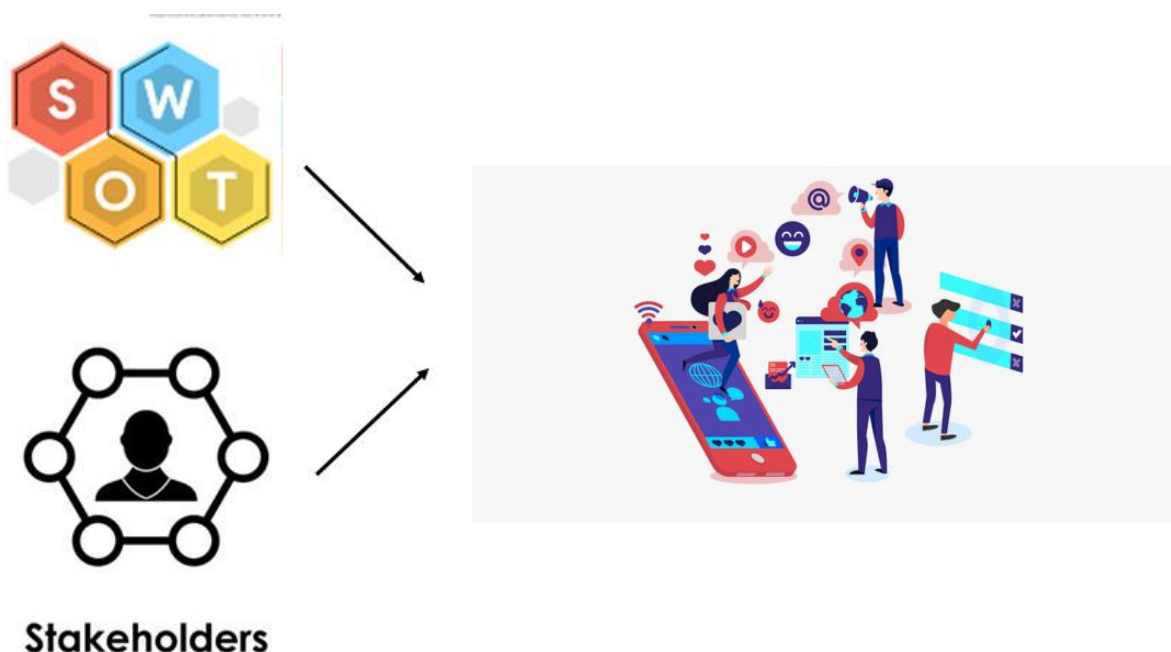
Per meglio inquadrare il percorso attuato dall'Ateneo si ritiene utile in questa premessa richiamare sinteticamente i principali elementi che concorrono alla gestione integrata della performance e che verranno sviluppati nel piano.

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

Ad oggi però la situazione, come ricordato, non è come era stata pianificata e anche in presenza di decisioni in tempi brevi, saranno necessari almeno dieci anni per una normalizzazione dell'assetto logistico.

Nel contempo è ormai più di un decennio che mancano risorse significative dedicate allo sviluppo edilizio delle strutture universitarie. Solo recentemente, a partire dal 2020, sono stati avviati i primi programmi di finanziamento ministeriale. Gli atenei hanno 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, realizzato come struttura provvisoria *ab origine* (10 anni di vita tecnica), a distanza di quasi 30 anni è purtroppo rimasto in questa struttura e versa in uno stato molto compromesso che richiede pesanti investimenti annuali per garantire la sicurezza senza alcuna possibilità di essere ricostruito come da programma iniziale, a causa delle ingenti risorse che sarebbero necessarie e della carenza di risorse proprie, dovuta essenzialmente all'impossibilità di raggiungere un numero sostenibile di studenti per le note difficoltà logistiche.

A questo si aggiunge il perdurante calo nazionale del FFO non finalizzato (almeno fino al 2019), disponibile per il bilancio, e del recente forte calo delle contribuzioni studentesche, determinato dalle nuove norme sul diritto allo studio introdotte nel 2017. Nei fatti, per tutti gli atenei, questo calo è stato completamente a carico dei singoli bilanci perché la quota prevista per legge a ripristino delle mancate entrate è stata interamente recuperata sulla riduzione della quota base dell'FFO. Tor Vergata è passata in pochissimi anni da 46,3 milioni di entrate per contributi studenteschi a 35,7 milioni (consuntivo 2021) con una riduzione di ben 10,6 milioni di euro che si è ulteriormente amplificata con le politiche di rideterminazione delle tasse universitarie poste in essere dal Ministero dell'Università nel corso del biennio 2020-2021, anche se in certa misura coperta dagli investimenti ministeriali.

Inoltre, la riduzione degli stanziamenti ministeriali sulle voci non finalizzate, quelle cioè disponibili per fare programmazione e coprire i costi della gestione (quota base, premiale, perequativa) ha determinato tra il 2015 e il 2021 una riduzione di oltre 7,3 milioni di euro.

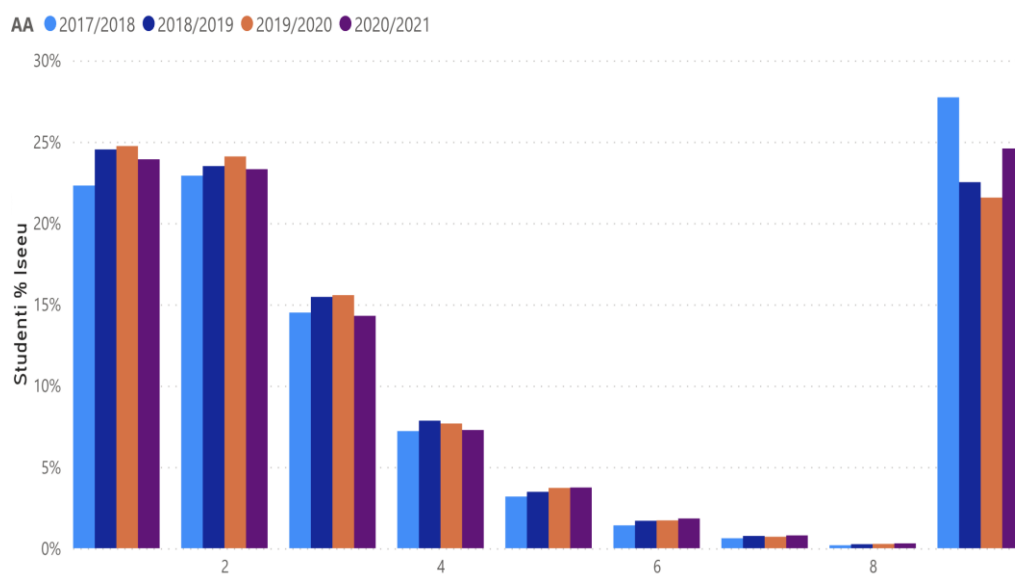
Un indizio importante riguardo al fatto che la mancanza di studenti non sia dovuta alla qualità dei servizi didattici bensì alle penalizzazioni logistiche è rappresentato dall'andamento delle immatricolazioni nell'anno accademico 2020/2021, nel quale si registra un incremento dell'11,4% rispetto alle immatricolazioni complessive 2019/2020, e quello delle immatricolazioni del 2021/2022, non ancora definitive, che registrano un ulteriore incremento del 7,4%. Appare chiaro che la possibilità che tutti i corsi possano svolgersi a distanza unitamente alla qualità percepita dell'ateneo ha determinato in questo biennio un forte incremento della richiesta studentesca.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ultimi dati disponibili

A questa situazione si deve aggiungere la considerazione che nel vecchio modello di riequilibrio Tor Vergata era tra gli atenei che avrebbero avuto il diritto ad avere una quota di FFO superiore alla dotazione erogata dal MIUR, con uno sbilancio superiore al 20% rispetto alla dotazione erogata.

Va inoltre osservato che interventi sulla contribuzione studentesca (aumento delle tasse), 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. Si nota inoltre una lenta e progressiva diminuzione della capacità di spesa delle famiglie per effetto della crisi economica.



Infine, sino ad oggi, la forte esposizione finanziaria dovuta alle anticipazioni effettuate dall’ateneo a beneficio della sanità regionale per il potenziamento della struttura ospedaliera del Policlinico, a causa dei ritardi del completamento delle attività previste dal protocollo di intesa, (attività che si dovevano concludere entro il 2018) ha sin qui comportato notevoli problemi di gestione corrente e il blocco di qualsiasi investimento.

Nonostante la situazione sopra indicata che vede l’Ateneo in forte sofferenza a causa del non completamento della indispensabile rete logistica 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 <https://sostenibile.uniroma2.it/ateneo-sostenibile/rapporto-di-sostenibilita> )

## L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA TOR VERGATA IN CIFRE

	STUDENTI/ STUDENTESSE				LAUREATI/LAUREATE		
	2022/23	2021/22	2020/21		2022	2021	2020
 ITALIANI	30.007	27.823	26.244		4.640	5.598	5.468
STRANIERI	3.753	3.024	2.829		385	396	414

	PROFESSORI/PROFESSORRESSE		
	2022	2021	2020
	883	775	754

	RICERCATORI/RICERCATRICI		
	2022	2021	2020
	451	474	519


	DOCENZE A CONTRATTO		
	2022	2021	2020
	713	686	622

	VISITING PROFESSOR		
	2022	2021	2020
	33	36	34

	ASSEGNI DI RICERCA		
	2022	2021	2020
	288	273	269

	COLLABORATORI ESPERTI LINGUISTICI		
	2022	2021	2020
	10	8	10

	DIREZIONE GENERALE/DIRIGENTI		
	2022	2021	2020
	3	4	5

	PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO		
	2022	2021	2020
AMM.NE GENERALE	421	410	409
DIPARTIMENTI	483	503	529
CENTRI AUTONOMI	36	27	19
ALTRE STRUTTURE	14	18	32
<b>TOTALE</b>	<b>954</b>	<b>958</b>	<b>989</b>



6  
MACROAREE



18  
DIPARTIMENTI



115  
CORSI DI LAUREA



35  
CORSI DI DOTTORATO



121  
MASTER



49  
SCUOLE  
DI  
SPECIALIZZAZIONE



350  
AULE PER LA  
DIDATTICA



29  
LABORATORI  
INFORMATICI



6  
BIBLIOTECHE

#### 1.4. Dimensione internazionale dell’Ateneo

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

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

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

- L’Ateneo è membro di **EUA** (European University Association link <https://eua.eu/>), 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 link <https://yerun.eu/>), composta da 18 giovani atenei europei che si sono distinti per i risultati conseguiti nei ranking internazionali.
- **UNIVERSEH** è un'alleanza di sette università di sette paesi europei a cui Tor Vergata partecipa da gennaio 2023 (link sito [ateneo](#)), fondata nel novembre 2020 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 è entrato nel ranking **THE** (*Times Higher Education* link <https://www.timeshighereducation.com/>) delle top 200 università in Europa, classificandosi al 92° posto nelle top 150 università under 50.
- Dal 2016 l’Ateneo si è unito al **VIU** (*Venice International University* link <https://www.univiu.org/>), 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.




## 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 impreviste 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, socializziamo, ci divertiamo.



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

### 1.5.2 Missione – Cosa stiamo realizzando



- 
 Un Ateneo, proprio per come è nato e cresciuto, **flessibile, dinamico e vivace** di ogni altra struttura.
- 
 Un Ateneo altamente performante su qualunque confronto basato sulla **capacità di innovare**.
- 
 Un Ateneo fondato su una **forte propensione alla progettualità**, in cui sono coinvolti i colleghi, il personale TAB e, naturalmente, i nostri studenti.
- 
 Un Ateneo connotato da **una diffuso senso di appartenenza, condivisione di valori** e la chiara consapevolezza che giochiamo tutti per la stessa squadra: è questo a far sì che idee e posizioni diverse diventino uno **stimolo alla creatività e alla ricerca di soluzioni condivise** a beneficio di tutti per costruire insieme il futuro del nostro Ateneo.

## 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.*





Il principio di Sostenibilità viene declinato come parametro per ridefinire le linee di sviluppo dell'Università. In questo contesto per sostenibilità vogliamo intendere la capacità di orientare le proprie azioni istituzionali alle esigenze del contesto interno/esterno, degli stakeholder interni/esterni, del territorio così come della gestione economica e delle risorse umane. Nell'analisi periodica dei risultati sono presi in esame gli indicatori di outcome (incremento di benessere di breve e lungo periodo, soddisfazione degli utenti) piuttosto di soffermarsi esclusivamente sulla quantità/qualità delle singole prestazioni.

## 2 Valore pubblico

### 2.1 Valore pubblico

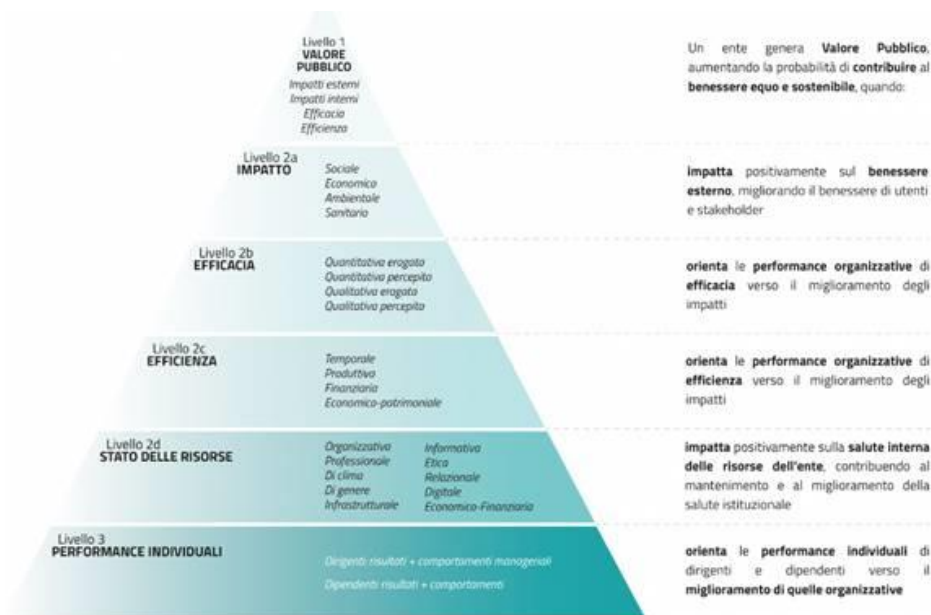
La creazione di Valore Pubblico come Vision di Ateneo attraverso la Sostenibilità come Mission, è divenuto un imperativo istituzionale in uno scenario globale caratterizzato da problemi complessi, consolidando la necessità di programmare missioni, strategie e azioni della PA nell'ottica di una comune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



### 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 (2026).

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

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.

A partire dal presente documento di programmazione, 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.

### 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 raggugli 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 risorse proprie che si prevede di impiegare per l'implementazione delle strategie e degli interventi prioritari delineati nei documenti programmatici dell'Ateneo.

AREA	OBIETTIVO	BUDGET ECONOMICO 2024 [dati in Euro]	BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2024 [dati in Euro]
RICERCA	R1 - Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata	5.786.273	-
	R2 - Internazionalizzare la ricerca	848.000	8.000
TOTALE RICERCA		6.634.273	8.000
DIDATTICA	D1 / D2 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa / Favorire i processi di apprendimento	7.853.364	6.108.807
	D3 - Internazionalizzare la didattica	1.333.100	-
TOTALE DIDATTICA		9.186.464	6.108.807
TERZA MISSIONE	TM1 / TM2 / TM3 - 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	1.930.383	60.000
SERVIZI AGLI UTENTI	S1 – Migliorare i servizi agli utenti	32.511.534	12.551.113
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	2.237.852	180.000

AREA	OBIETTIVO	BUDGET ECONOMICO 2024 [dati in Euro]	BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2024 [dati in Euro]
<b>TOTALE BUDGET DESTINATO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>		<b>52.500.506</b>	<b>18.907.920</b>

### 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 2024 per il perseguimento di tale obiettivo ammonta a 5.786 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:

- 3.836 migliaia di Euro destinate ai dottorati di ricerca;
- finanziamento d'Ateneo per la ricerca scientifica per 1.500 migliaia di Euro;
- 400 migliaia di Euro di assegni di ricerca;
- 50 migliaia di Euro per altri acquisti di beni e servizi per la ricerca.

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 2024, essi ammontano complessivamente a 848 migliaia di Euro e fanno riferimento alle seguenti voci:

- 706 migliaia di Euro destinate alla mobilità e agli scambi internazionali dei dottorandi;
- 142 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 8 migliaia di Euro specificamente ascrivibili al perseguimento degli obiettivi legati all'internazionalizzazione della ricerca (acquisto di attrezzature per videoconferenza).

## 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 2024, al raggiungimento degli obiettivi «D1» e «D2» sono complessivamente pari a 7.853 migliaia di Euro e sono sintetizzabili come segue:

- 255 migliaia di Euro dedicate all'orientamento degli studenti in entrata;
- 2.377 migliaia di Euro di contributi d'Ateneo alle sei Macroaree;
- 642 migliaia di Euro di collaborazioni part time degli studenti;
- 307 migliaia di Euro di stage e tirocini curriculari ed extracurriculari;
- 50 migliaia di Euro di trasferimenti a partner per progetti di didattica, in particolare il "Teatro patologico";
- 2.102 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 275 migliaia di Euro, è finanziato per 200 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; 684 migliaia di Euro per le commissioni di Esami di Stato e Lauree Sanitarie;
- 110 migliaia di Euro per iniziative culturali degli studenti;
- 232 migliaia di Euro per interessi sul mutuo di scopo ottenuto per la realizzazione del nuovo corpo aule d’Ateneo e del “Corridoio dello Sport”;
- 50 migliaia di Euro destinati all’inclusione e parità di genere delle studentesse e studenti;
- 770 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 6.109 migliaia di Euro, così suddivise:

- 5.827 migliaia di Euro per la realizzazione della prima fase del Nuovo Corpo Aule d’Ateneo;
- 82 migliaia di Euro di attrezzature per la didattica e 200 migliaia di Euro di materiale librario inventariabile.

Le risorse che si intende destinare, con competenza 2024, al raggiungimento dell’obiettivo «D3» sono complessivamente pari a 1.333 migliaia di Euro e sono sintetizzabili come segue:

- 350 migliaia di Euro per visiting professors;
- 803 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;
- 150 migliaia di Euro destinate a studenti e studentesse provenienti da aree di crisi; 30 migliaia di Euro di altri costi per l’internazionalizzazione della didattica.

### *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», «TM2»).

L'ammontare delle risorse stanziato nel Budget 2024 per il perseguimento di tali obiettivi ammonta a 1.930 migliaia di Euro di costi in previsione a Budget economico e a 60 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:

- 480 migliaia di Euro ascrivibili a partecipazione e organizzazione di eventi istituzionali, convegni e congressi, conferenze e attività di divulgazione e disseminazione;
- 565 migliaia di Euro di quote associative in consorzi ed associazioni;
- 241 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;
- 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;
- 482 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 60 migliaia di Euro, così suddivise:

- 55 migliaia di Euro per tutele brevettuali;
- 5 migliaia di Euro per le esigenze dell'Ufficio Comunicazione d'Ateneo.

### *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»).

L'ammontare delle risorse stanziato nel Budget 2024 per il perseguimento di tale obiettivo ammonta a 32.511 migliaia di Euro di costi in previsione a Budget economico e a 12.551 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:

- 3.347 migliaia di Euro di costi per le pulizie degli edifici universitari;

- 8.175 migliaia di Euro di costi per servizi elettrici;
- 5.505 migliaia di Euro di costi per servizi di manutenzione degli immobili, degli impianti e delle attrezzature;
- 2.587 migliaia di Euro di costi per vigilanza;
- 3.050 migliaia di Euro per costi di licenze software non inventariabili e assistenza e manutenzione software;
- 970 migliaia di Euro per la gestione del verde, incluso il verde storico di Villa Mondragone; 920 migliaia di Euro di premi assicurativi;
- 1.673 migliaia di Euro di servizi idrici ed energetici (gas naturale);
- 1.127 migliaia di Euro di servizi di ingegneria e architettura, legali, notarili e fiscali;
- 1.830 migliaia di Euro a servizio del Sistema bibliotecario d’Ateneo;
- 188 migliaia di Euro di servizi per lo smaltimento dei rifiuti;
- 250 migliaia di Euro per servizi telefonici (telefonia fissa e mobile)
- 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);
- 2.330 migliaia di Euro di altri servizi necessari al funzionamento delle strutture ed all’erogazione dei servizi universitari.

In relazione agli investimenti pluriennali, sono ascrivibili al perseguimento di questo obiettivo 12.551 migliaia di Euro, così suddivise:

- attività di isolamento termico, rifacimento del manto impermeabile terrazze degli edifici universitari e riqualificazione degli edifici delle Macroree per 6.783 migliaia di Euro;
- interventi per la riduzione dei consumi energetici per 2.316 migliaia di Euro;
- 1.221 migliaia di Euro di arredi interni ed esterni per le Macroree e per il Rettorato; 565 migliaia di Euro per l’acquisto di hardware;
- 1.050 migliaia di Euro di infrastrutture di rete; 616 migliaia di Euro di altri investimenti diversi.

#### *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 2024, al raggiungimento dei tre obiettivi sono complessivamente pari a 2.238 migliaia di Euro di costi dell'esercizio e 180 migliaia di Euro di costi pluriennali e sono sintetizzabili come segue:

- 148 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;
- 277 migliaia di Euro per il "Percorso salute" per i dipendenti presso il Policlinico Tor Vergata;
- 610 migliaia di Euro per i buoni pasto ai dipendenti dell'Ateneo;
- 332 migliaia di Euro per incentivi per funzioni tecniche ai dipendenti;
- 50 migliaia di Euro per agevolazione per la mobilità dei dipendenti dell'Ateneo;
- 300 migliaia di Euro per affari sociali e iniziative miranti a promuovere la parità di genere in Ateneo;
- 310 migliaia di Euro di costi afferenti alle attività di prevenzione e protezione; 86 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 180 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'allocatione 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.

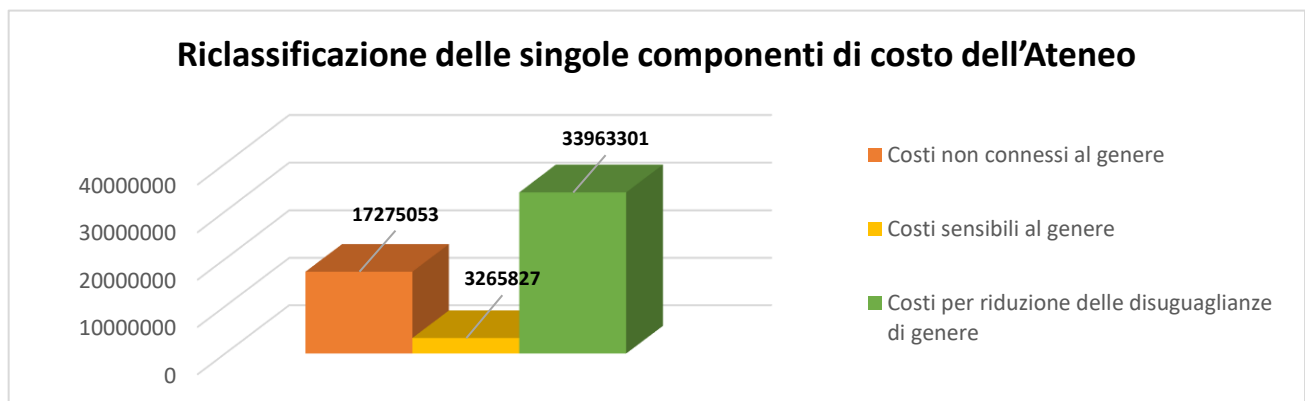
Le voci che caratterizzano il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale mostrano che il totale dei costi attribuibili allo svolgimento delle attività istituzionali, didattiche e di ricerca dell’Ateneo, si compone delle seguenti voci:

- 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:

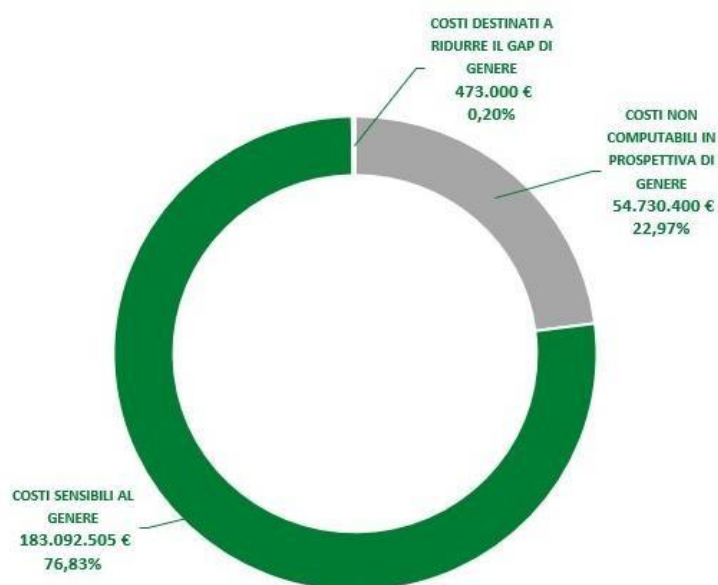
- Costi non connessi al genere (ad esempio ammortamenti, svalutazioni dei crediti ecc.);
- Costi sensibili al genere, relativi a misure che possono avere un diverso impatto su uomini e donne (per esempio costi del personale, risorse destinate a borse di studio per studenti e studentesse ecc.);

- 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.

Il grafico dà una rappresentazione immediata della ripartizione, in una prospettiva di genere, delle risorse impiegate a carico del bilancio dell'Ateneo.



Categorie di Costi	Descrizione	Budget economico 2024	Risorse proprie dell'Ateneo
<b>COSTI NON CONNESSI AL GENERE</b>	TRASFERIMENTO A PARTNER DI PROGETTI COORDINATI	7.416.939	-
	ACQUISTO DI MATERIALI DI LABORATORIO	7.828.404	-
	ACQUISTO DI LIBRI, PERIODICI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO	45.000	45.000
	ACQUISTO DI SERVIZI E COLLABORAZIONI TECNICO-GESTIONALI	36.778.230	29.046.617
	ACQUISTO DI ALTRI MATERIALI	2.011.784	843.000
	COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	147.968	147.968
	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	19.630.120	18.200.000
	ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ONERI	200.000	200.000
	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.014.583	2.014.583
	ONERI FINANZIARI	2.135.486	2.135.486
	ALTRI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	4.291.022	1.697.746
	IMPOSTE (IRES)	400.000	400.000
	<b>TOTALE</b>	<b>82.899.536</b>	<b>54.730.400</b>
<b>COSTI SENSIBILI AL GENERE</b>	COSTI DEL PERSONALE	204.000.657	156.854.341
	COSTI PER IL SOSTEGNO AGLI STUDENTI	65.521.749	9.750.973
	IMPOSTE (IRAP)	11.884.239	10.233.156
	ACQUISTO DI SERVIZI E COLLABORAZIONI TECNICO-GESTIONALI	3.266.380	3.266.380
	ACQUISTO DI ALTRI MATERIALI	110.000	110.000
	COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	95.750	95.750
	ALTRI COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	2.566.905	2.566.905
	TRASFERIMENTI A PARTNER DI PROGETTI COORDINATI	215.000	215.000
<b>TOTALE</b>	<b>287.660.680</b>	<b>183.092.505</b>	
<b>COSTI MIRATI ALLA RIDUZIONE DELLA DISPARITA' DI GENERE</b>	RIMBORSO ASILI NIDO E CENTRI ESTIVI	130.000	130.000
	BORSE DI STUDIO ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI PROVENIENTI DA AREE DI CRISI	150.000	150.000
	PROGETTI UFFICIO SVILUPPO SOSTENIBILE	33.000	33.000
	PREMI DI LAUREA SUI TEMI DI GENERE	36.000	36.000

Categorie di Costi	Descrizione	Budget economico 2024	Risorse proprie dell'Ateneo
	ALTRE INIZIATIVE PER L'INCLUSIONE E LA PARITÀ DI GENERE	124.000	124.000
	<b>TOTALE</b>	<b>473.000</b>	<b>473.000</b>
	<b>TOTALE BUDGET</b>	<b>371.033.216</b>	<b>238.295.905</b>

### 2.1.5 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	
<b>Stato delle risorse</b>	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>	<b>salute organizzativa:</b> livello di benessere organizzativo
	<b>salute professionale:</b> quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	<b>salute di genere:</b> rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	<b>salute relazionale:</b> quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	<b>salute etica:</b> quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
	<b>salute digitale:</b> % servizi digitalizzati
<b>Efficienza</b>	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

Tipologia di indicatore	
<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.
<b>Efficacia</b>	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>	<b>quantità erogata:</b> esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)
	<b>quantità fruita:</b> 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>	<b>qualità erogata:</b> 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
	<b>qualità percepita:</b> esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
<b>Impatto</b>	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

Al fine di un'efficace elaborazione delle informazioni sulla Performance Organizzativa, l'Ateneo si è dotato dell'applicativo GZOOM (link: <https://gzoom.mapsgroup.it/>) 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 2022, i dati del 2023 saranno disponibili entro il 30 giugno 2024 e verranno utilizzati per la predisposizione della relazione sulla Performance.



Monitoraggio Stampa Balanced Scorecard al 31/12/2022						
INDICE						
Prospettiva BSC	Risultato	Tipologia Indicatore BSC	Peso		Risultato	Pag.
1 - Efficacia	96.89% 	1.1 - Qualitativa	100		97.18%	1
		1.2 - Quantitativa	100		96.61%	4
2 - Efficienza	100% 	2.1 - Economica	100		100%	9
3 - Stato delle risorse	97.09% 	3.1 - Economico-finanziarie	100		96.69%	10
		3.2 - Tangibili	100		94.58%	11
		3.3 - Intangibili	100		100%	12
4 - Impatto	97.22% 	4.1 - Sociale	100		97.22%	13



## 2.1.6 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

### *"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



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.

L'attività iniziata nel 2023 continuerà nel corso del 2024 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.

Inoltre, sempre nel corso del 2024 e nell’ambito di un programma pluriennale, sono previsti 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.

#### 2.1.7 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
- Trasparenza, correttezza controllo e certificazione delle procedure amministrative nei rapporti con gli studenti
- Miglioramento/ampliamento dei 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 nel 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 avviare 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)

#### 2.1.8 Obiettivi per la creazione di Valore Pubblico

Come esplicitato nelle analisi propedeutiche al Piano Strategico, tutta la struttura del piano è funzionale al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall’[agenda ONU 2030](#) e alle sei missioni previste dal [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza \(PNRR\)](#). Tali dimensioni costituiscono, di fatto, una guida nella creazione di obiettivi e azioni che generino direttamente un impatto nella creazione del valore pubblico.

Nel 2024 è stato rivisto l’algoritmo per la determinazione dei target per ogni obiettivo operativo.

- **BASELINE:** si procede con la media ponderata del triennio attribuendo un peso a ciascun anno (il peso è determinato per calmierare effetti degli eventi imprevisti)

$$BL = \frac{v_1(p_1) + v_2(P_2) + v_3(P_3)}{\sum_{i=1,3} P}$$

- **TARGET:** è calcolato partendo dalla baseline +/- il delta della stessa con il delta determinato in funzione dell'obiettivo

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

## 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.*

<b>R.1.01 - Monitorare il personale inattivo nella ricerca</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Docenti Inattivi</i>	<b>Target</b> <b>&lt; 258,85</b>	
<b>R.1.02 - Incrementare il numero di pubblicazioni internazionali</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Numero di pubblicazioni</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 4504,64</b>	
<b>R.1.03 - Migliorare la qualità della Ricerca</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Impatto medio citazionale</i>  <i>Percentuale di Pubblicazioni nelle riviste impattate</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 1,75</b> <b>&gt; 0,26</b>	
<b>R.1.04 - Incrementare il numero di progetti di ricerca internazionale</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Progetti di ricerca internazionali finanziati</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 39,09</b>	
<b>R.1.05 - Incrementare i proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 

<b>Indicatori:</b>  <i>Proventi finanziari da bandi di ricerca competitivi</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 11.384.056</b>	
<b>R.1.06 - Migliorare l'attrattività del dottorato</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 4
<b>Indicatori:</b>  <i>Iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato laureati in altro Ateneo</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 188,96</b>	
<b>R.1.07 - Migliorare la qualità della Ricerca effettuata dai membri dei Collegi di Dottorato</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 4
<b>Indicatori:</b>  <i>Qualificazione Collegio di Dottorato</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 4,13</b>	
<b>R.1.09 - Aumentare l'attrattività dell'ambiente di ricerca</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <i>Provenienza docenti neo assunti</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 62,3</b>	

## 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.*



<b>R.2.01: Incrementare la mobilità internazionale dei dottorandi</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Iscritti al dottorato con titolo straniero</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 74,72</b>	
<b>R.2.02 - Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b>  <i>Provenienza dei vincitori di borse di dottorato</i>	<b>Target</b> <b>&gt; 58,14</b>	

## Didattica

### SFIDE ED OPPORTUNITA'

Nella prima parte del triennio appena trascorso la didattica ha richiesto un significativo impegno per gestire l'emergenza pandemica e si è lavorato per espandere l'offerta formativa attraverso l'introduzione dei nuovi corsi di Laurea in Psicologia e Veterinaria, il primo partirà nell'anno accademico 2022-2023, il secondo è in uno stato avanzato di completamento con l'obiettivo di attivarlo non appena possibile.

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 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 32 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.*




D.1.01 - Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	SDGS di Riferimento	Missione PNRR
<b>Indicatori:</b>  <b>Iniziative dedicate all'accoglienza degli studenti</b>  <b>Numerosità iscritti al I anno</b>  <b>Numerosità iscritti al I anno</b>	 	 <b>Missione 4</b>  <b>Target</b> <b>&gt; 62,44</b>  <b>&gt; 51,41</b>  <b>&gt; 42,02</b>


 <b>Provenienza iscritti L, LMCU</b>	<b>&gt; 17,46</b>	
<b>D.1.02 - Aumentare gli sbocchi occupazionali dell'Offerta Formativa</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 5</b>
<b>Indicatori:</b>   <b>Tasso occupazionale</b>   <b>Efficacia del Corso di Studi</b>	<b>Target</b>  <b>&gt; 78,81</b>  <b>&gt; 91,57</b>	

## 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.

<b>D.2.01 - Curare la Sostenibilità dell'Offerta Formativa</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 1</b>
<b>Indicatori:</b>   <b>CFU conseguiti al I anno</b>   <b>Studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio</b>   <b>Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 20 CFU</b>	<b>Target</b>  <b>&gt; 48,01</b>  <b>&gt; 70,35</b>  <b>&gt; 56,72</b>	











<ul style="list-style-type: none"> <li> <i>Studenti che proseguono gli studi nel II anno nello stesso corso di studio con almeno 40 CFU</i></li> <li> <i>Regolarità dei laureati (L,LM,LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso</i></li> </ul>	<p>&gt; 40,17</p> <p>&gt; 57,10</p>	
<b>D.2.02 - Curare la qualità della docenza</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li> <i>Docenti di riferimento L, LM, LMCU</i></li> <li> <i>Ore di docenza erogata</i></li> </ul>		<b>Target</b> <p>&gt; 92</p> <p>&gt; 0,66</p>
<b>D.2.03 - Curare la regolarità degli studi</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li> <i>Orientamento e tutorato degli studenti</i></li> <li> <i>Voto di accesso degli iscritti al I anno della LM</i></li> <li> <i>Laureati LM entro la durata normale del Corso</i></li> <li> <i>Caratteristica dei CdS</i></li> </ul>		<b>Target</b> <p>&gt; 258,57</p> <p>&gt; 36,89</p> <p>&gt; 72,43</p> <p>&gt; 93,01</p>

## 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.

<b>D.3.01 - Incrementare le convenzioni con Atenei stranieri per attività didattica condivisa</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li> <i>Titoli congiunti, doppi o multipli rilasciati con Atenei esteri</i></li> <li> <i>Accordi interuniversitari internazionali per attività didattica</i></li> </ul>	<b>Target</b> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 426,98</b></p> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 298,97</b></p>	
<b>D.3.02 - Aumentare gli scambi internazionali di studenti</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b> 
<b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li> <i>Studenti ERASMUS in entrata</i></li> <li> <i>Studenti ERASMUS in uscita</i></li> <li> <i>Iscritti al primo anno delle L, LM e LMCU con titolo d'accesso Estero</i></li> <li> <i>Caratteristiche dei Laureati (L; LM; LMCU)</i></li> </ul>	<b>Target</b> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 722,72</b></p> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 542,17</b></p> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 7,50</b></p> <p style="text-align: right;"><b>&gt; 14,70</b></p>	

## 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.

### La guerra in Ucraina











Importantissimo l’impegno profuso dall’Ateneo a seguito della guerra in Ucraina, con l’adesione alla rete, promossa dalla CRUI, delle Università per la Pace e le tante iniziative portate avanti, tra le quali l’organizzazione di un percorso formativo per fornire supporto linguistico-culturale ai profughi ucraini. Sarà fondamentale continuare a fornire supporto a profughi e studenti ucraini e più in generale continuare a svolgere un ruolo da protagonisti nello sviluppo del territorio.

## 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.*




<p><b>TM.1.01 - Incrementare programmi di terza missione in stretta collaborazione con le imprese</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p>   	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 5</p>
---	--	---

<b>Indicatori:</b>  <b>Progetti di terza missione sviluppati dai Dipartimenti</b>	<b>Target</b> <b>&gt; 60,32</b>	
<b>TM.1.02 - Incrementare azioni per realizzare rapporti strutturati di collaborazione con le imprese</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>   	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 5</b>
<b>Indicatori:</b>  <b>Laboratori congiunti e rapporti con le imprese</b>	<b>Target</b> <b>&gt; 6,84</b>	
<b>TM1.03 - Definizione, strutturazione e implementazione di metodologie e strumenti a supporto dell'attività di terza missione</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 1</b>
<b>Indicatori:</b>  <b>Metodologie e strumenti a supporto della terza missione</b>	<b>Target</b> <b>&gt; 7,91</b>	

## 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.*

<b>TM.2.01 - Incrementare il numero di brevetti internazionali depositati</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <i>Brevetti internazionali depositati</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 18,82</b>
<b>TM.2.03 - Incrementare il numero di spin off</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 5
<b>Indicatori:</b>  <i>Spin off accreditati attivi</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 6,10</b>
<b>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.</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>   	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <i>Metodologie e strumenti a supporto dello sviluppo di start up e spin off</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 9,18</b>

## 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.
- Ricercare 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.*

<b>S.1.02 - Migliorare i servizi per gli studenti disabili o dislessici</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>   	<b>Missione PNRR</b>  Missione 5
<b>Indicatori:</b>  <i>Iniziativa per il sostegno agli studenti diversamente abili</i>	<b>Target</b>  <b>&gt; 2,47</b>	
<b>S.1.03 - Potenziare la sostenibilità del diritto allo studio</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 4
<b>Indicatori:</b>   <i>Sostenibilità del diritto allo studio</i>	<b>Target</b>  <b>&gt; 277,93</b>	
<b>S.1.04 - Aumentare la percentuale di laureati che si re-iscriverebbero alla stessa L,LM, LMCU</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>   <i>Indice di soddisfazione dei laureati</i>	<b>Target</b>  <b>&gt; 73,21</b>	
<b>S.1.05 - Potenziare i servizi agli studenti per migliorare le condizioni di studio</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 5
<b>Indicatori:</b>   <i>Soddisfazione dello studente nell'utilizzo dei servizi attivati per migliorare le condizioni di studio</i>	<b>Target</b>  <b>&gt; 90,05</b>	
<b>S.1.08 - Incrementare gli stage per gli studenti dei corsi di laurea</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 5

Indicatori:	Target
 <i>Stage per studenti dei corsi di laurea</i>	<b>&gt; 1308,67</b>

## 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.*

<b>O.1.01 - Razionalizzare le Spese di personale</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <b>Indicatore spese di personale IP</b>	<b>Target</b> <b>&lt; 74,71</b>	
<b>O.1.02 - Contenere il tasso di Indebitamento</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <b>Indicatore spese di indebitamento IDEB</b>	<b>Target</b> <b>&lt; 9,48</b>	



<b>O.1.03 - Garantire la Sostenibilità Economico finanziaria</b>		<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b> <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 1,07</b>	
<b>O.1.06 - Verifiche normative sugli impianti dell'Ateneo e del Policlinico Tor Vergata</b>		<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 6
<b>Indicatori:</b>  <i>Numero di certificazioni ottenute annualmente a seguito di verifiche eseguite ai sensi delle vigenti normative.</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 138,71</b>	
<b>O.1.08 - Aumentare l'Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti</b>		<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <i>Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo IVA) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere</i>		<b>Target</b> <b>&gt; 0,58</b>	
<b>O.1.09 - Migliorare la tempestività dei pagamenti</b>		<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1
<b>Indicatori:</b>  <i>Giorni di anticipo dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture</i>		<b>Target</b> <b>&lt; -5,06</b>	
<b>O.1.11 - Incremento del numero dei fascicoli elettronici dei fabbricati universitari</b>	<b>Azioni:</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  Missione 1

<b>Indicatori:</b>	<b>Target</b>
 <b>Numero di fascicoli del fabbricato realizzati</b>	<b>&gt; 40</b>



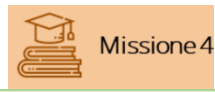

## Obiettivo strategico O.2

### 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.*

<b>O.2.01 - Rafforzare l'Incidenza delle risorse in lavoro agile</b>	<b>SDGS di Riferimento</b>  	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 1</b>
<b>Indicatori:</b>	<b>Target</b>	
 <b>Percentuale del personale in servizio che ha usufruito di lavoro agile nell'anno solare</b>	<b>&gt; 97,17</b>	
<b>O.2.02 - Incremento della copertura delle attività formative per il personale</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 4</b>
<b>Indicatori:</b>	<b>Target</b>	
 <b>Personale in servizio che ha seguito almeno un'attività formativa nell'anno solare, in riferimento al precedente</b>	<b>&gt; 0,86</b>	
<b>O.2.03 - Incremento del numero di ore di formazione medio per il personale</b>	<b>SDGS di Riferimento</b> 	<b>Missione PNRR</b>  <b>Missione 4</b>

<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>Numero medio di ore di formazione erogate per il personale</b></p>	<p><b>Target</b></p> <p><b>&gt; 22,01</b></p>	
<p><b>O.2.04 - Percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p>  	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 5</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>N. di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asilo nido</b></p>	<p><b>Target</b></p> <p><b>&gt; 7,80</b></p>	
<p><b>O.2.05 - Percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p>  	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 5</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>N. di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola</b></p>	<p><b>Target</b></p> <p><b>&gt; 7,25</b></p>	
<p><b>O.2.07 - Incrementare gli scambi internazionali per il personale TAB</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p>  	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 1</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>Percentuale di dipendenti TAB in collocati in mobilità internazionale</b></p>	<p><b>Target</b></p> <p><b>&gt; 0,27</b></p>	
<p><b>O.2.08 - Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione linguistica</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p> 	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 4</p>

<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>Personale TAB che ha partecipato ad un percorso di rafforzamento delle competenze linguistiche</b></p>	<p align="center"><b>Target</b></p> <p align="center"><b>&gt; Dati incompleti per calcolo target <sup>2</sup></b></p>	
<p><b>O.2.09 - Incrementare il numero di personale che ha ricevuto formazione informatica</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p> 	<p><b>Missione PNRR</b></p> 
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <b>Personale TAB che ha partecipato ad un percorso di rafforzamento delle competenze informatiche</b></p>	<p align="center"><b>Target</b></p> <p align="center"><b>&gt; 0,51</b></p>	












### 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.*

<p><b>O.3.01 - Percentuale di azioni/iniziative previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p> 	<p><b>Missione PNRR</b></p> 
---	---	---

<sup>2</sup> Dati incompleti al momento della redazione del documento.

<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <i>Percentuale di azioni/iniziativae previste dal Programma Triennale della Trasparenza e dal Piano Anticorruzione assegnate ai Responsabili di struttura eseguite nei tempi previsti.</i></p>	<p><b>Target</b></p> <p>&gt; 100%</p>	
<p><b>O.3.02 - Numero responsabili che hanno preso parte alle iniziative dedicate alla promozione della Trasparenza</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p>  	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 1</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <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></p>	<p><b>Target</b></p> <p>&gt; 1,33</p>	
<p><b>O.3.03 - Comunicazione dei dati al responsabile della trasparenza secondo le scadenze previste dalla normativa</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p> 	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 1</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <i>Avvenuta comunicazione</i></p>	<p><b>Target</b></p> <p>Si</p>	
<p><b>O.3.04 - Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente delle informazioni relative agli obblighi normativi</b></p>	<p><b>SDGS di Riferimento</b></p> 	<p><b>Missione PNRR</b></p>  <p>Missione 1</p>
<p><b>Indicatori:</b></p> <p> <i>Avvenuta pubblicazione</i></p>	<p><b>Target</b></p> <p>Si</p>	

### 2.1.9 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

- 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 rendicontra 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€

- **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, Aerospace	Università di Roma “La Sapienza”	Fondazione “Rome Technopole”	110.000.000,00 €	12.918.173,00€

- **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 €

- 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 ser- vizi 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 €	

Attualmente l’Ateneo partecipa a:

- **Iniziativa A del [PNC](#) (dotazione finanziaria di 500 milioni di euro)** “Iniziativa 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€

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”.

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

#### 2.1.10 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.

### 2.1.11 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.

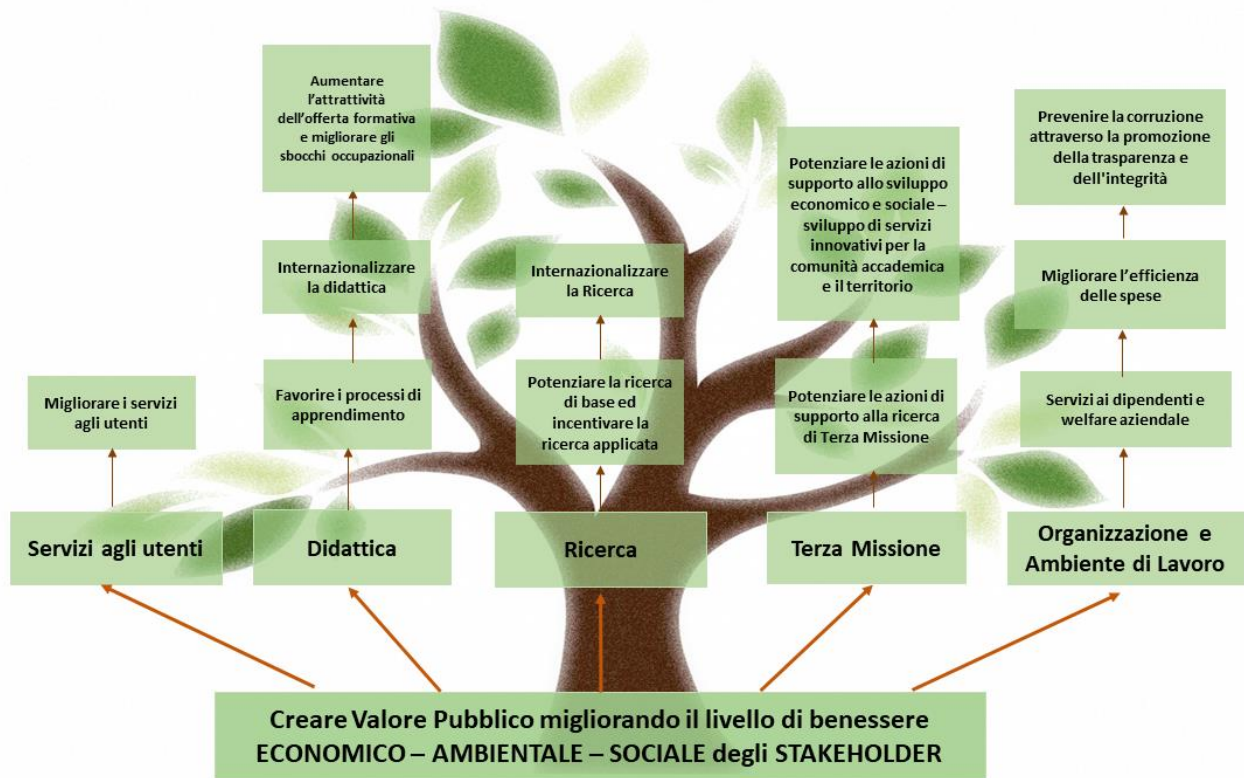
Area Strategica	Peso relativo (%) area strategica
Ricerca	20
Didattica	20
Terza Missione	15
Servizi agli utenti	25
Organizzazione e Ambiente di Lavoro	20

### 2.1.12 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 1 - Indicatori Performance](#)), contenente tutte le informazioni dettagliate, che specifica la logica di collegamento tra le Aree Strategiche e gli elementi che le compongono.



### 2.1.13 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.

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)
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



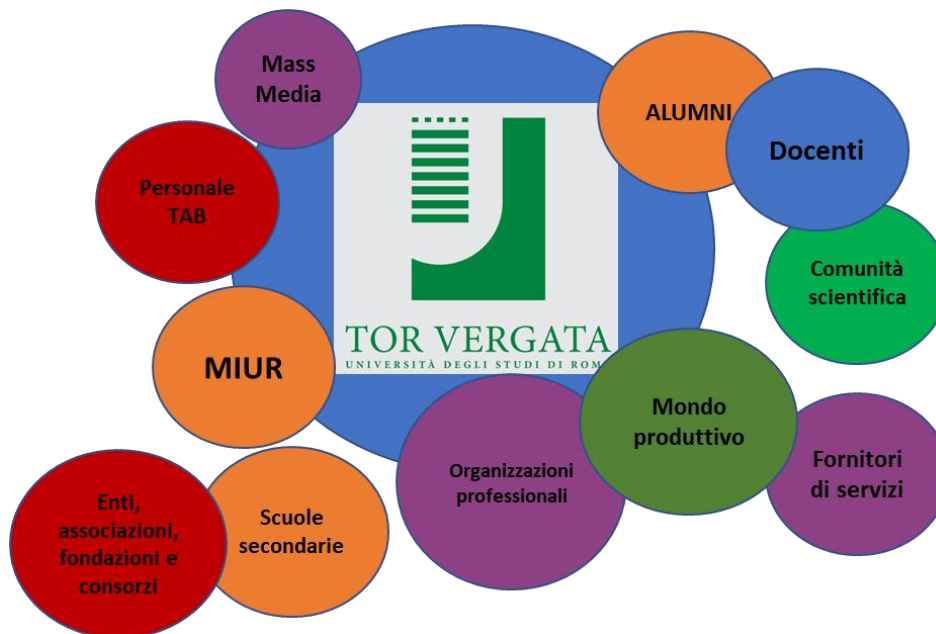
SAI - Scheda Anagrafica Indicatore	
Formula di calcolo	
Condivisione con struttura dipartimentale	Si / No
Azioni	Quali azioni sono necessarie per ottenere l'obiettivo fissato misurato con l'indicatore proposto
Baseline	$BL = \frac{v_1(p_1) + v_2(P_2) + v_3(P_3)}{\sum_{i=1,3} P}$
Anno di riferimento	L'anno 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

Tipologia di indicatore	
<b>Stato delle risorse</b>	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>	<b>salute organizzativa:</b> livello di benessere organizzativo
	<b>salute professionale:</b> quantità di persone laureate/ formate/ aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi
	<b>salute di genere:</b> rapporto donne/uomini; % di donne presenti in ruoli apicali
	<b>salute relazionale:</b> quantità/tipologia di utenti coinvolti nel processo di programmazione o valutazione;
	<b>salute etica:</b> quantità di processi oggetto di valutazione del rischio
<b>salute digitale:</b> % servizi digitalizzati	
<b>Efficienza</b>	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.
<b>Efficacia</b>	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>	<b>quantità erogata:</b> esprime la quantità erogata di output (n. servizi prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ex. documentazione online)

Tipologia di indicatore	
	<b>quantità fruita:</b> 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>	<b>qualità erogata:</b> 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
	<b>qualità percepita:</b> esprime la qualità percepita degli output, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione);
<b>Impatto</b>	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

Nell'[allegato 2 - Schede Anagrafiche Indicatori](#) è possibile visionare nel dettaglio tutte le informazioni relative ad ogni singolo indicatore di risultato, suddivise per Area Strategica.

#### 2.1.14 Analisi 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.

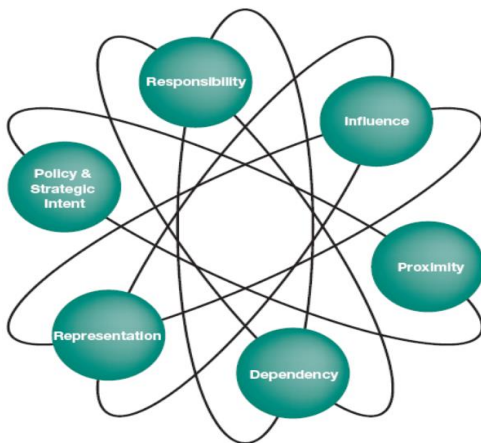
### **STAKEHOLDER INTERNI**

- *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),

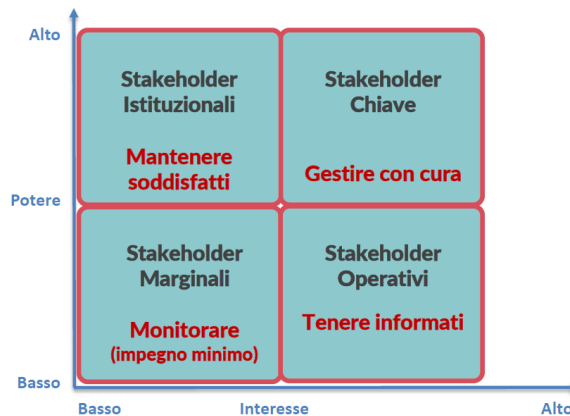
STAKEHOLDER	RAPPRESENTANZA NEGLI ORGANI ACCADEMICI	ISTITUZIONE DI PARTENARIATI, RETI E ACCORDI	EVENTI, INCONTRI E MANIFESTAZIONI	QUESTIONARI E RICHIESTE DI FEEDBACK	PORTALE ISTITUZIONALE DATENEO E SITO "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"
STUDENTI / STUDENTESSE	X	X	X	X	X
PERSONALE DOCENTE E T.A.B.	X	X	X	X	X
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

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.



## 2.2 Ciclo della Performance

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

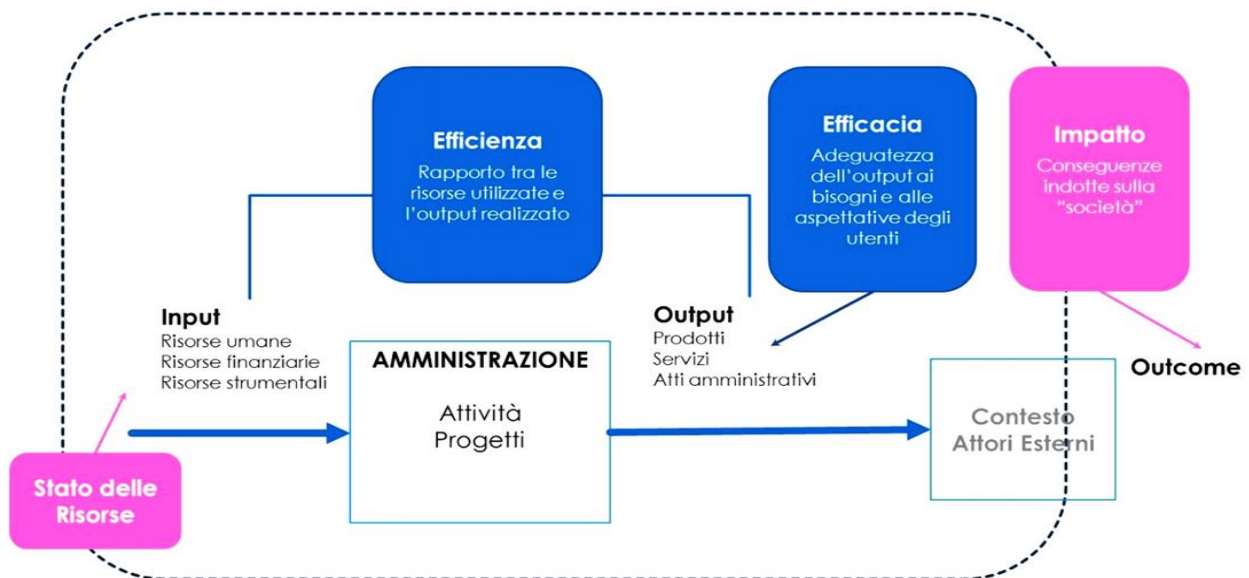
- Performance Strategica;
- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale.

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.



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

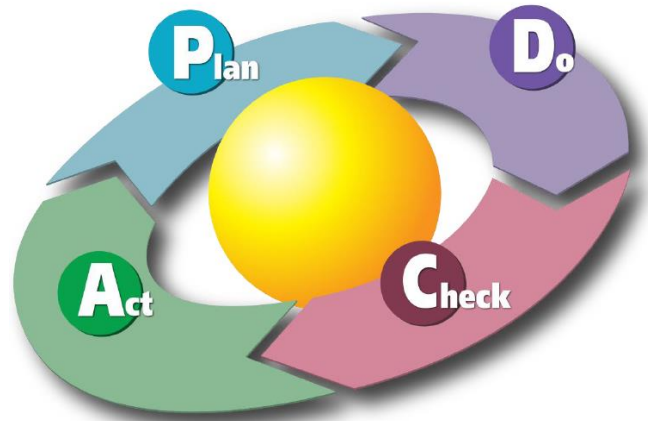
Il termine PDCA deriva dalle iniziali delle quattro fasi in cui è possibile suddividere il processo di *problem solving*:

**P = PLAN = pianificare** prima di iniziare

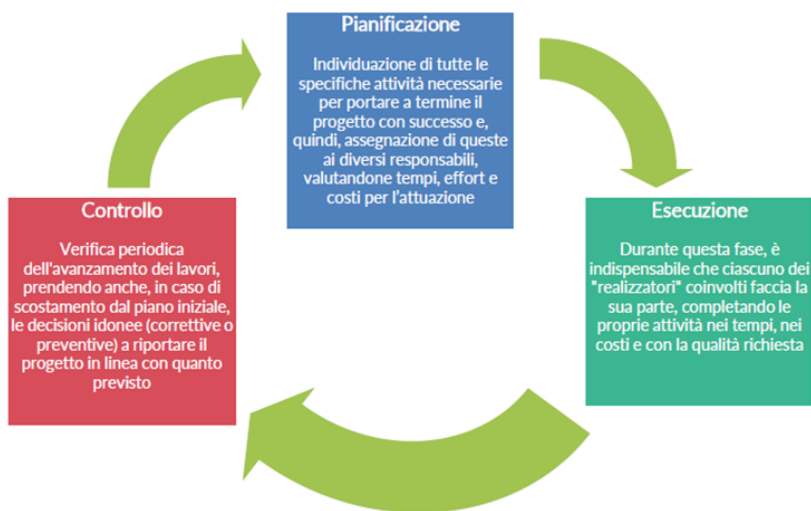
**D = DO = fare** ciò che si è deciso

**C = CHECK = misurare** i risultati

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



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.



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 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 nel 2016 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.

### 2.2.3 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 2.2.7 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.

#### 2.2.4 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).

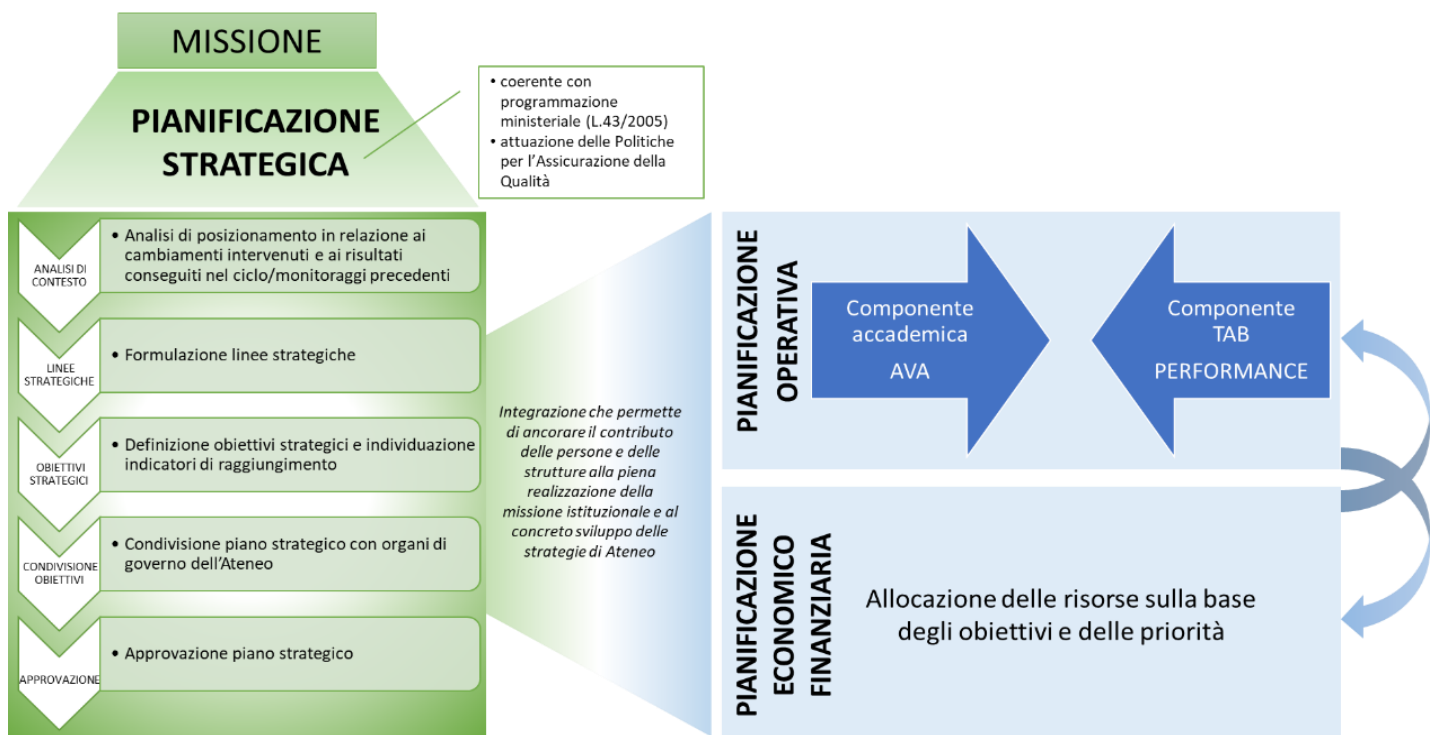
I documenti di pianificazione nei quali trovano definizione le linee strategiche e la gestione degli obiettivi operativi sono: il Piano Strategico, il Programma triennale MIUR, il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, le Politiche della Qualità, il Bilancio di Previsione e il Piano Integrato di 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)<sup>3</sup>».

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.



<sup>3</sup> Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

### 2.2.5 Le 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	<p>Direzione 1 - Didattica e servizi agli studenti</p> <p>Direzione 2 - Ricerca e terza missione</p> <p>Direzione 3 - Personale e bilancio</p> <p>Direzione 4 - Patrimonio e appalti</p> <p>Direzione 5 - Sistemi operativi di gestione</p>
Dipartimenti	<p>Dipartimento di Giurisprudenza</p> <p>Dipartimento di Management e Diritto</p> <p>Dipartimento di Economia e Finanze</p>

	<p><b>Dipartimento di Biomedicina e Protezione</b></p> <p><b>Dipartimento di Medicina dei Sistemi</b></p> <p><b>Dipartimento di Medicina Sperimentale</b></p> <p><b>Dipartimento di Chirurgia</b></p> <p><b>Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale</b></p> <p><b>Dipartimento di Ingegneria Civile e Informatica</b></p> <p><b>Dipartimento di Ingegneria Elettronica</b></p> <p><b>Dipartimento di Ingegneria Impresa</b></p> <p><b>Dipartimento di Ingegneria Industriale</b></p> <p><b>Dipartimento di Studi Letterari Filosofici e Storia dell'Arte</b></p> <p><b>Dipartimento di Storia Patrimonio Culturale Formazione E Società</b></p> <p><b>Dipartimento di Biologia</b></p> <p><b>Dipartimento di Fisica</b></p> <p><b>Dipartimento di Matematica</b></p> <p><b>Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche</b></p>
<p><b>Strutture di coordinamento didattico</b></p>	<p><b>Facoltà di Medicina e Chirurgia</b></p> <p><b>Facoltà di Economia</b></p> <p><b>Dipartimento di Giurisprudenza</b></p> <p><b>Macroarea di Scienze</b></p> <p><b>Macroarea di Ingegneria</b></p> <p><b>Macroarea di Lettere</b></p>
<p><b>Centri autonomi</b></p>	<p><b>Comitato Esecutivo Per l'Attuazione delle Convenzioni di laurea sottoscritte dalla Facoltà di Giurisprudenza</b></p> <p><b>Centro di Biomedicina Spaziale</b></p> <p><b>Centro Congressi e Rappresentanza villa Mondragone</b></p>

	<p><b>Centro Interdipartimentale di studi internazionali sull'economia e lo sviluppo</b></p> <p><b>Centro di gestione della facoltà di medicina e chirurgia</b></p> <p><b>Centro Interdipartimentale per la ricerca e la formazione</b></p> <p><b>Centro per le tele-infrastrutture</b></p> <p><b>Centro autonomo della Scuola per la formazione a distanza</b></p> <p><b>Centro interuniversitario di ingegneria delle microonde per le applicazioni spaziali</b></p> <p><b>Centro interdipartimentale Nanoscienze nanotecnologie e strumentazione</b></p> <p><b>Sistema bibliotecario di Ateneo</b></p> <p><b>Centro di servizi interdipartimentale - Stazione per la tecnologia animale</b></p>
--	--

Tabella - Le unità di analisi della performance di struttura

#### 2.2.6 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.

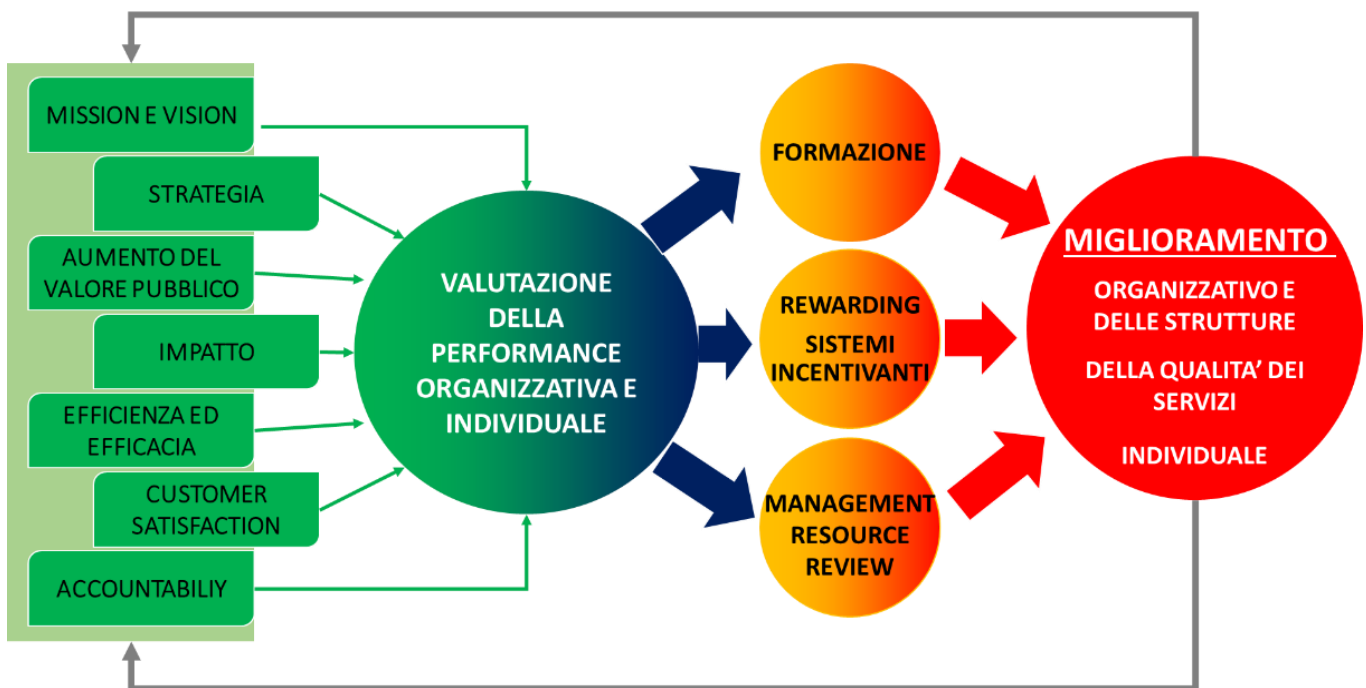
Per quanto riguarda le direzioni dell'amministrazione generale la trasversalità di obiettivi che fanno capo a più direzioni viene in questo sistema riconosciuta assegnando al dirigente di una struttura il coordinamento di un obiettivo e agli altri, eventualmente coinvolti, un peso percentuale che indica 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.

### 2.2.7 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance



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.

#### 2.2.8 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.

#### 2.2.9 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 esterni**<sup>4</sup> 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.

#### 2.2.10 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, 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 afferenza 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

---

<sup>4</sup> 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.*

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 afferenza.

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	

### *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:



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

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 INTERMEDI	VALUTATORI
Personale TAB (senza incarico)	<p>Capo ripartizione / capo divisione</p> <p>Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi</p> <p>Altri valutatori intermedi individuati (es. resp. di laboratorio)</p>	<p>Dirigenti</p> <p>Direttori di Dipartimento</p> <p>Responsabili di Centri autonomi</p> <p>Coordinatori delle strutture didattiche</p> <p>Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p> <p>Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p>
Capi Divisione		<p>Dirigenti</p> <p>Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p> <p>Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p>
Capi Ripartizione	Capi Divisione	<p>Dirigenti</p> <p>Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p> <p>Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)</p>
Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi		<p>Direttori di Dipartimento - Presidi di Facoltà o Coordinatori macro-aree - Direttori centri autonomi</p>
Dirigenti		Direttore Generale
Direttore Generale	Su proposta del Nucleo di valutazione e del Rettore	Consiglio di Amministrazione

#### 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 Conciliazione<sup>5</sup> è composto da:

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

---

<sup>5</sup> 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 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.

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.

#### 2.2.11 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 - I passaggi significativi del ciclo 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.

### *Fase 1 – La programmazione*

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					
FASE	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

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 di qualità e valutazione	Relazione sul funzionamento del Sistema	aprile

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

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	maggio
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 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	Comitati di conciliazione / valutatori e valutati eventualmente coinvolti	Modulo istanza di conciliazione - parere del Comitato	entro marzo

FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
		Riesame del valutatore Valutazione finale			
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

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Introduzione

La presente 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 nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, emanato con [delibera n. 7 del 17.1.2023](#), e nell’aggiornamento 2023 al PNA 2022, adottato con [delibera n. 605 del 19.12.2023](#).

Ciò al fine di contrastare efficacemente la corruzione, tramite la previsione di un meccanismo metodologicamente omogeneo di identificazione dei rischi e degli strumenti ritenuti più idonei a ridurre l’eventualità di accadimento di eventi corruttivi. In tale ambito, 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 ravvisa 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.

Terminata la mappatura dei processi degli uffici dell’Amministrazione centrale, nel 2024 tale attività proseguirà coinvolgendo le strutture periferiche dell’Ateneo, completando, così, la mappatura aggiornata.

### 2.3.2 Struttura di Governance e organizzazione

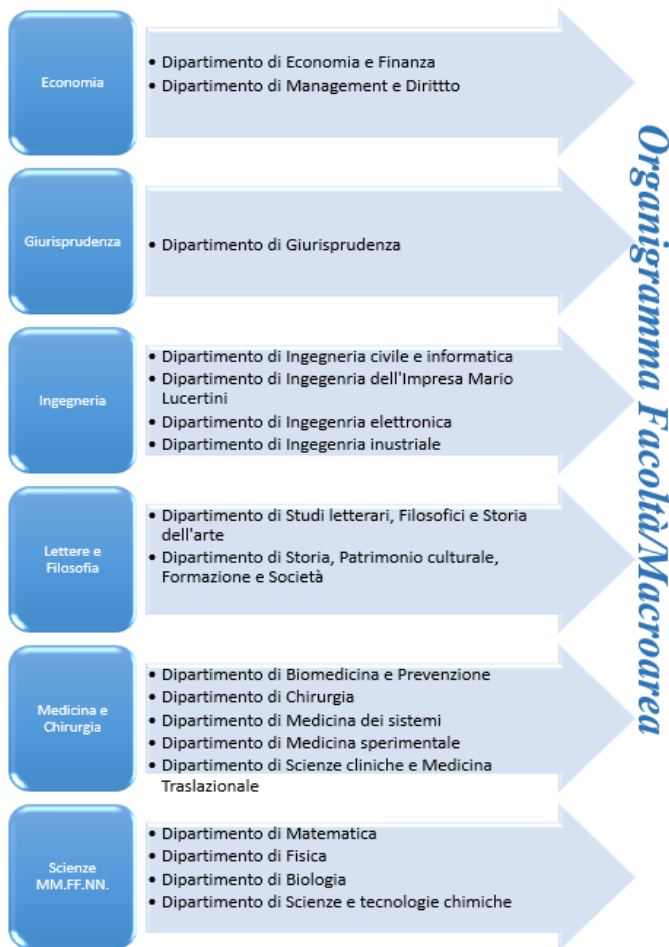
Gli organi di governo dell’Ateneo operano secondo il principio della collegialità delle scelte, favorendo il coinvolgimento di tutti i principali portatori di interessi. In particolare, gli organi centrali di cui al Titolo II dello Statuto sono:

<b>Rettore</b>	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 ( <a href="#">art. 6 c. 1 dello Statuto</a> ).
<b>Senato Accademico</b>	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 ( <a href="#">art. 7 c. 1 dello Statuto</a> ).
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	Il Consiglio di Amministrazione esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'ateneo ( <a href="#">art. 8 c. 1 dello statuto</a> ).
<b>Collegio dei Revisori dei Conti</b>	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. ( <a href="#">art. 9 dello Statuto</a> )
<b>Nucleo di Valutazione</b>	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. ( <a href="#">art. 10 dello Statuto</a> )
<b>Direttore Generale</b>	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 ( <a href="#">art.11 c.1 dello Statuto</a> )

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**:



### 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).

Il [PNA 2019](#) espressamente prevede che *“La disamina delle principali dinamiche territoriali o settoriali e influenze e pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione può essere sottoposta costituisce un passaggio essenziale nel valutare se, e in che misura, il contesto, territoriale o settoriale, di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia di gestione del rischio adeguata e puntuale”*.

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.

La nuova 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"*.

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. I dati relativi al contrasto alla corruzione nel Lazio tratti dal predetto rapporto evidenziano che nel triennio 2019-2021 sono stati aperti 1537 procedimenti per corruzione.

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.

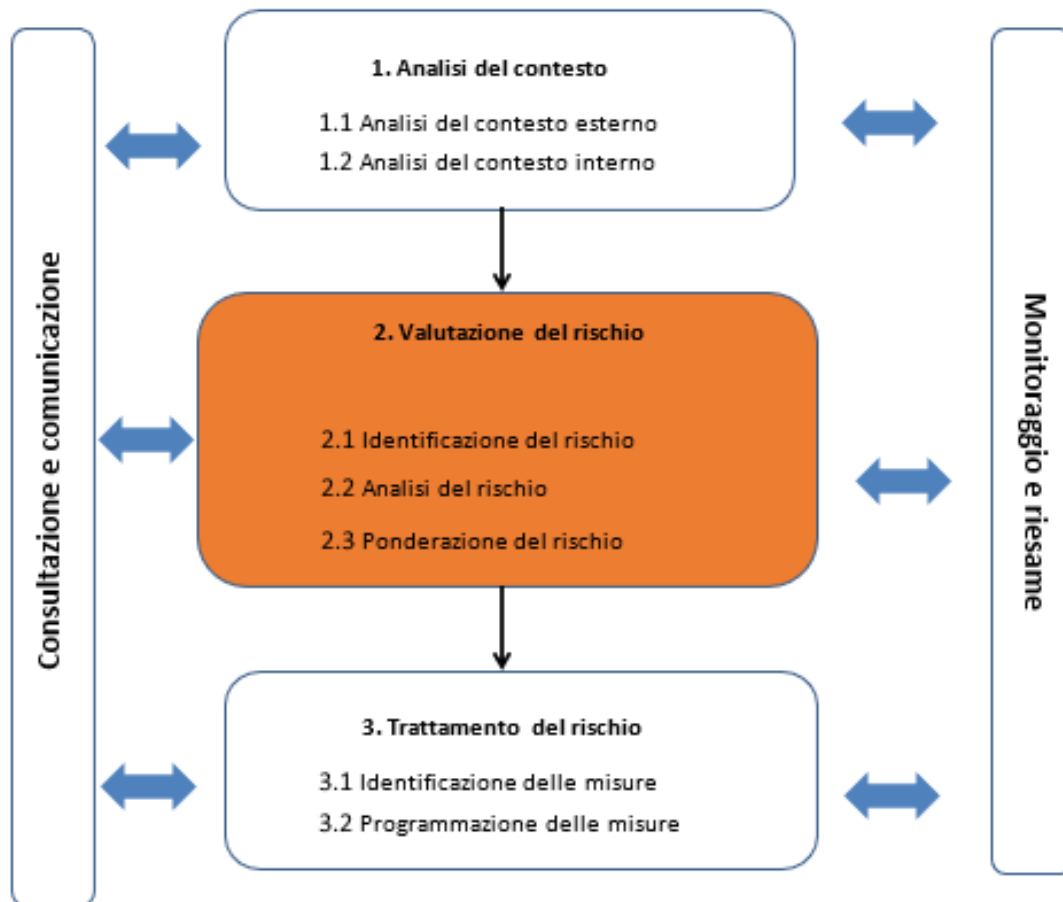
Di pari rilievo risulta essere la continua formazione offerta dall’Ateneo a tutta la comunità universitaria, perché solo la competenza e la diffusione della cultura della legalità consentono di riconoscere il fatto corruttivo ed evitarlo, respingendo i possibili tentativi di corruzione.

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, allegata al 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



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; infine, nel 2024 si proseguirà con la mappatura dei processi delle strutture periferiche d’Ateneo.

Sicché, per ogni Ufficio 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 alle dirette Dipendenze del Rettore e del Direttore Generale.

Successivamente, 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 185 processi e sono stati individuati 5 processi con elevato grado di esposizione a rischio corruttivo.

Ai fini del trattamento del rischio, per ognuno di questi 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 2, 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, 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 Cdl 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 Cdl, 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 inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali*

#### ✓ **Inconfiribilità**

**Per “inconfiribilità”** 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 inconfiribilità 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 inconfiribilità. 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.

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.

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](mailto: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).

A breve sarà predisposta dall'Ateneo 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”*.

Ad oggi, non sono pervenute segnalazioni.

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. whistleblower), 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 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, così come integrata dalle disposizioni del PNA 2019, 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.

L'Ateneo, da sempre molto attento alla formazione del proprio personale, nel corso del 2023, ha organizzato dei corsi di formazione specifica in materia di appalti. Al riguardo, il Prof. Vittorio Capuzza ha tenuto 10 ore di lezione frontale in favore di 47 unità di personale amministrativo, afferenti all'Ufficio Appalti, all'Ufficio Tecnico e all'Ufficio Affari Legali.

Di poi, nelle giornate del 24 e 25 marzo 2023, n. 22 dipendenti dell'Ateneo hanno partecipato al modulo "Il pacchetto formativo anticorruzione (origini; legge 190 del 2012; istituzione ANAC)" del Master in "Processi decisionali, lobbying e disciplina anticorruzione in Italia e in Europa", per un totale di n. 13 ore di lezione.

Sono stati, altresì, erogati in favore di n. 4 unità di personale dei corsi in materia di *whistleblowing* presso Società esterne (Ita S.r.l.)

Inoltre, il Prof. Vittorio Capuzza ha tenuto dei corsi formativi (4 incontri da luglio a dicembre 2023) 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 e sono stati fornite indicazioni per le misure di gestione del rischio corruttivo.

### *Contratti pubblici*

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. Nel 2024 saranno organizzati ulteriori corsi di formazione ad hoc, soprattutto in favore dei dipendenti che operano in tale settore.

Inoltre, l’Ateneo nel corso del 2024 darà attuazione a tutte le misure indicate dall’Autorità nel Piano, garantendo in particolare la tracciabilità informatica degli atti, l’aggiornamento periodico degli elenchi degli operatori economici da invitare nelle procedure negoziate e negli affidamenti diretti, la puntuale esplicitazione nelle decisioni a contrarre delle motivazioni della procedura di affidamento.

#### *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.

#### *Giornata della trasparenza*

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. Attualmente, la Giornata della Trasparenza è in fase di organizzazione e si terrà nel mese di Marzo 2024. La Relazione della Performance 2022 - approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 giugno 2023 - è consultabile sulla seguente pagina web

[http://amministrazionetrasparente.uniroma2.it/?page\\_id=203](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, comma 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, co. 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 2023 sono pervenute n. 150 istanze di accesso documentale, nessun accesso civico semplice e n. 6 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 2024	Corsi - argomenti: - Codice di comportamento - Contratti pubblici - Accesso civico

Obiettivo strategico	Strutture competente	Tempistica	Azione
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondamenti di diritto amministrativo</li> <li>- La legge n. 241/90 e le recenti modifiche</li> <li>- Pantouflage</li> <li>- PNA 2022-2024</li> </ul>
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 inconfiribilità (controlli)	Tutte le strutture	Tutto l'anno	Segnalazioni di incompatibilità e/o inconfiribilità 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 2024	Whistleblowing
Mappatura processi	RPCT + tutte le strutture	Entro 2024	Realizzazione della mappatura dei processi delle Strutture periferiche di Ateneo
Whistleblowing	RPCT+Div.V	Entro 2024	Realizzazione della piattaforma dedicata
Registro accessi	RPCT	Semestrale	Aggiornamento semestrale

## 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.

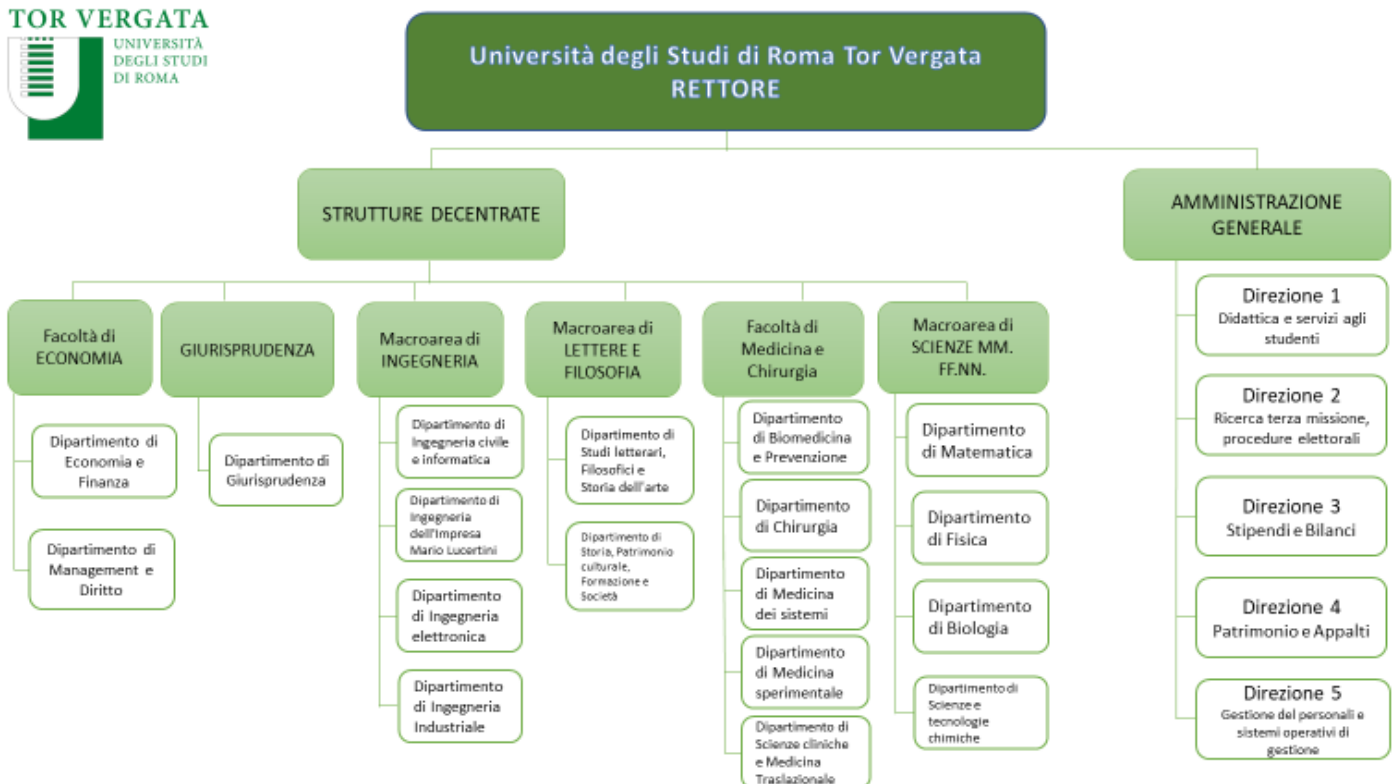
“ Nell’ambito della politica del miglioramento continuo collegata al processo di autovalutazione secondo quanto indicato dall’ANVUR, il nucleo formula raccomandazioni e suggerimenti nell’ambito dei processi formativi, dei dottorati di ricerca, nell’ambito della ricerca e a livello di amministrazione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

L'immagine che segue rappresenta l'Organigramma dell'Ateneo Tor Vergata.



Al Rettore fanno riferimento le 6 strutture decentrate dell'Ateneo (ripartite in 2 Facoltà, 3 Macroaree e un Dipartimento) e l'Amministrazione Generale con le 5 Direzioni.

Nell'[allegato tecnico n° 4](#) vengono specificate tutte le strutture organizzative che fanno capo al Rettore, al Direttore Generale e alle Direzioni. Viene anche fornito lo schema tipo di composizione di:

- Dipartimenti
- Struttura di Raccordo (Macroarea) o Presidenze di Facoltà (Facoltà)

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Superata la crisi emergenziale della pandemia da Covid-19, dichiarata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità il 5 maggio 2023, l'Ateneo, già nel corso dello scorso anno, ha provveduto ad adeguare il lavoro agile al nuovo scenario tenendo conto delle nuove indicazioni del Ministero della Salute sulle modalità di gestione dei casi e dei contatti stretti in caso di Covid-19 e sulle nuove regole per la gestione dei lavoratori all'interno degli ambienti di lavoro.

### 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’articolo 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:

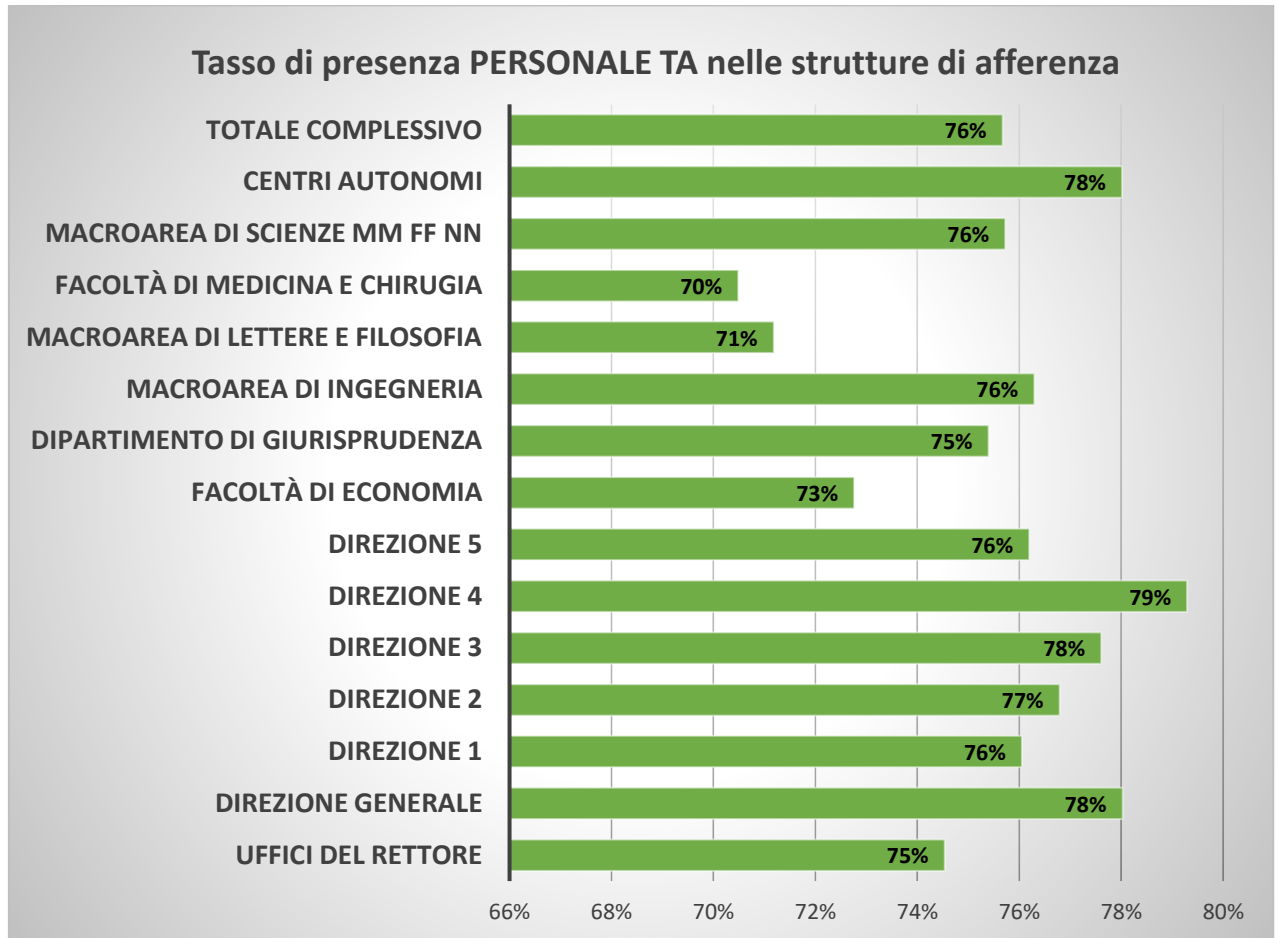
- a) Lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi all'utenza;
- b) Prevedere un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile assicurando comunque una prevalenza del lavoro in presenza;
- c) Garantire la 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

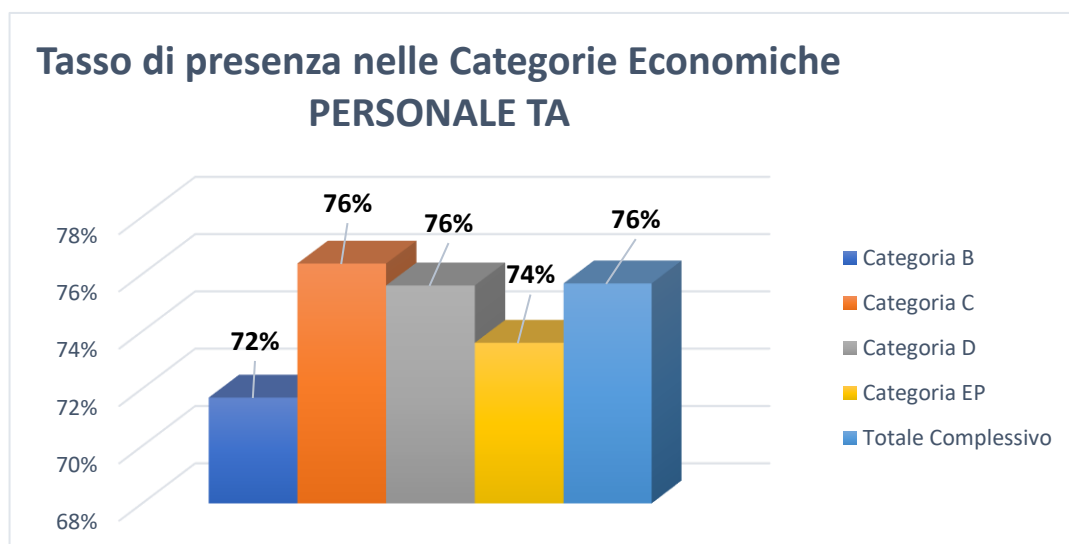
L'Ateneo ha predisposto l'utilizzo del lavoro agile in riferimento ai dettami normativi previsti dal [DPCM del 23 settembre 2021](#), congiuntamente alla circolare dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro che stabilisce che la forma ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa è 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 2023 dai dipendenti tecnici - amministrativi; si è provveduto ad effettuare un'analisi su tre livelli:

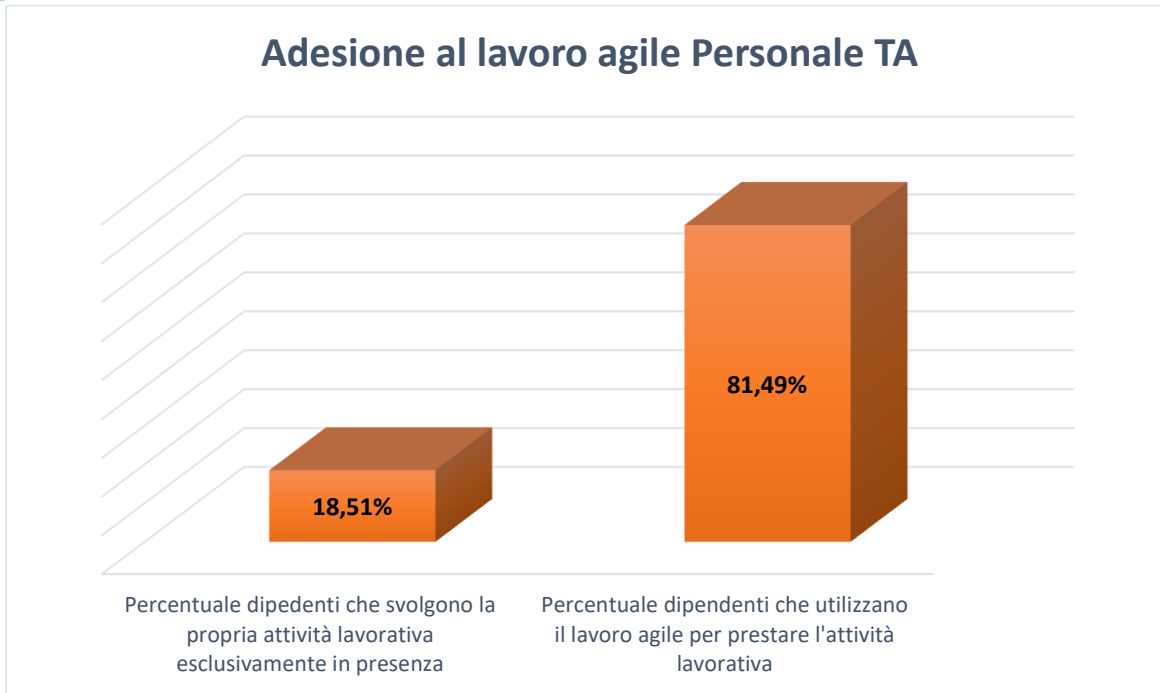
- Analisi della percentuale dei giorni lavorati in presenza dai dipendenti suddivisi per struttura di appartenenza



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



- Analisi della percentuale di adesione dei dipendenti che non usufruiscono del 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 70% e il 79% in riferimento alle strutture di appartenenza e tra il 72% e il 76% 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 l'81,59% 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. Per il personale afferente alla Direzione di cui è responsabile il Dirigente del Personale il contratto è firmato dal Direttore Generale.

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 Quattrociocche, 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. 2876 del 10/10/2022 con il quale sono state impartite le disposizioni relative all'introduzione degli accordi individuali di lavoro agile così come previsto dal Regolamento sopracitato.

Dal 1° novembre 2022 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.

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.

In aggiunta 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 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;
- d) essere in stato di gravidanza.

Il Responsabile di struttura può, per motivate esigenze, modificare il numero dei giorni di cui agli articoli purché tutto il personale assegnato alla struttura, nel suo insieme, garantisca mensilmente almeno il 60% dei giorni lavorativi in presenza.

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.

In tal senso, la Direttrice Generale Dott.ssa Silvia Quattrocioche ha inviato al personale d'Ateneo, in data 8 novembre 2023, una circolare con le indicazioni per i rinnovi degli accordi già sottoscritti in precedenza e le modalità per le nuove richieste.

### 3.2.5 Tutela dei Lavoratori Fragili

L’Ateneo ha provveduto ad adeguare tempestivamente le disposizioni interne per la tutela dei lavoratori “fragili” ai mutevoli scenari che si sono susseguiti nell’ultimo periodo.

Un soggetto viene denominato “fragile” se affetto dalle patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità, in presenza delle quali ricorre la condizione di fragilità (come individuate con il Decreto 4 febbraio 2022), si applica la disciplina dettata dall’art. 26, commi 2 e 7 bis, del DECRETO CURA ITALIA – D.L. n. 18/2020, convertito con modificazioni in L. n. 27/2020.

La fine della pandemia da Covid-19 dichiarata il 5 maggio 2023 dall’OMS, con un quadro in costante miglioramento, ha portato il legislatore a non prorogare ulteriormente l’obbligo del lavoro agile per il personale del pubblico impiego che versa in condizioni di fragilità, fissando il termine ultimo al 31 dicembre 2023.

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.

Sulla base delle indicazioni fornite, il Dirigente della V Direzione Ing. Domenico Genovese, con una circolare comunica a tutto il personale che l’Ateneo sta valutando l’opportunità di concedere ai lavoratori e alle lavoratrici c.d. “fragili” la possibilità di continuare a prestare la propria attività lavorativa nella forma del lavoro agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza ed ha esteso la possibilità di fruizione a tutto gennaio 2024 in attesa della decisione definitiva sulle modalità organizzative da attuare.

Tutto il personale TAB, che, alla data del 31 dicembre 2023, era stato riconosciuto “fragile” dal Medico competente dell’Ateneo in applicazione della normativa vigente, può continuare a prestare totalmente o prevalentemente la propria attività lavorativa nella forma del lavoro agile.

I lavoratori e le lavoratrici non ancora riconosciuti “fragili” 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.

### 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 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 2024 – 2026.

## 3.4 Formazione del personale

### 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 2024-2026 e viene compilato considerando quanto emerge:

- ✓ dalle linee guida del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, 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:

- ✓ le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- ✓ le risorse interne ed esterne disponibili e/o ‘attivabili’ ai fini delle strategie formative;
- ✓ 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);
- ✓ 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 2024-2026 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...).

#### 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 2024-2026 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.

	<b>AREA GIURIDICO-ECONOMICA</b>
	<b>AREA ECONOMICA-FINANZIARIA</b>
	<b>AREA TECNICO-SPECIALISTICA</b>
	<b>AREA INFORMATICA</b>
	<b>AREA BIBLIOTECONOMIA-ARCHIVISTICA</b>
	<b>AREA LINGUISTICA</b>
	<b>AREA INTERDISCIPLINARE</b>



## 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 nuovo 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 Privacy: *compliance* 2020 GDPR e codice privacy: adempimenti, responsabilità e sanzioni.
- corsi di aggiornamento sugli obblighi del RUP 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-Miur;
- 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;

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ iniziative dedicate al personale tecnico dei laboratori;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi riguardanti i componenti e sistemi audio: strumenti di misura, audio analogici e <i>Daw station</i>, fondamenti di sistemi elettroacustici microfoni, cavi console;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi riguardanti i componenti e sistemi per l'illuminazione: elementi di fotometria, connessione alla rete di alimentazione, console luci, protocollo DM;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi di fotografia: teoria delle ombre, effetti speciali, console luci;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi regia audio: aspetti redazionali, operativi audio e loro coordinamento;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi ripresa audio: microfoni, radiomicrofoni, apparati digitali audio;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi audio editing Pro Tools: software di editing e mastering audio.</li> </ul>

 <h2 style="margin: 0;">4 – AREA INFORMATICA</h2>
<p>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.</p> <p>La formazione sarà così articolata:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi sulla firma digitale, sulla dematerializzazione e conservazione dei documenti;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi sul libro firma elettronico;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi sul software di protocollazione informatica Titulus;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi destinati al pers. impegnato in attività di gestione siti. Uso del software <i>Wordpress</i>; gestione e formato delle immagini; impostazione architettura del sito; aggiornamento e sicurezza dei dati; privacy; gestione editoriale dei contenuti; flusso di notizie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi tecnico-informatici in materia di protezione dei dati personali destinati anche agli incaricati del trattamento dei dati e agli amministratori di sistema;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi specialistici destinati al personale coinvolto in attività tecnico-informatica o tecnica di laboratorio;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ corsi di Big Data Management per categorie altamente specializzate;</li> </ul>

 <h2 style="margin: 0;">5 – AREA BIBLIOTECONOMICA-ARCHIVISTICA</h2>
<p>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:</p>

- 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. I corsi saranno erogati a ciclo continuo nell'arco dell'anno, così da garantire la massima partecipazione del personale ed un sensibile accrescimento delle competenze relazionali;
- 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;
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ percorso formativo sull'Orientamento nutrizionale: organizzato dalla Scuola di Specializzazione in Scienza dell'alimentazione in collaborazione con l'Ufficio per lo Sviluppo Sostenibile e l'Ufficio Formazione Personale TAB, prevede un ciclo di 15 incontri e un counselling nutrizionale mediante un apposito sportello dedicato, al fine di definire un percorso di nutrizione personalizzata a ciascun partecipante</li> </ul>

#### 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.

Nel corso del 2024 verrà 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.

#### 3.4.10 Budget disponibile

La disponibilità per interventi formativi a favore del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario ammonta, per l'anno 2024, 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
<b>TOTALE</b>	<b>140.000</b>

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 Inclusione

#### 3.5.1 Misure di Diversità e inclusione già attuate

*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 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 uno o più dei seguenti servizi, in funzione dell'esito del colloquio conoscitivo iniziale e delle esigenze del/della richiedente:

- Counselling psicologico;
- Lezioni a distanza in modalità asincrona, previa intesa tra il C.U.G. e i/le docenti, attraverso la registrazione delle lezioni e l'accesso alle stesse attraverso le credenziali d'Ateneo;
- 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;
- Esami a distanza (in casi eccezionali, qualora la persona richiedente dimostri di non poter in alcun modo essere sostituita nella propria mansione di accuditore/accuditrice, e comunque previo accordo con ogni singolo/a docente ed esplicito consenso del Prorettore/Prorettrice alla didattica);
- Rimodulazione, laddove possibile e comunque previa intesa con il/la docente, delle eventuali attività di laboratorio in funzione delle specifiche esigenze dello studente o della studentessa (fatta eccezione per il corso di laurea in Medicina e Chirurgia, per i corsi di laurea nelle professioni sanitarie e in tutti i corsi di laurea dove normativamente è prevista la frequenza obbligatoria);
- 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 su indicazione del CUG, 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 2023 (primo anno di applicazione) sono stati attivati due percorsi, uno per una studentessa di Ingegneria e uno per uno studente di Giurisprudenza.

### ***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'invulnerabilità 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.

### ***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. Cinque studentesse hanno usufruito degli esoneri nell'a.a. 2021/2022, dieci nell'a.a. 2020/2021, dodici nel 2019/2020 e undici nel 2018/2019.

### ***Foundation Year per studenti e studentesse richiedenti protezione internazionale***

Per l'a.a.2022/2023 è stato indetto un bando di selezione rivolto a studenti 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 e corsi di laurea magistrale a ciclo unico) attraverso il percorso formativo "*foundation year*". Il percorso formativo preparatorio alla formazione universitaria con avvio nell'a.a. 2022-2023 ha previsto:

- 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 nell'area 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 verranno riconosciuti nel piano di studi ad avvenuta immatricolazione.

In particolare, l'obiettivo del *foundation year* è l'acquisizione di competenze linguistiche, informatiche, culturali e di competenze e/o conoscenze necessarie per il superamento del test di ingresso di valutazione della preparazione iniziale che dovrà essere obbligatoriamente sostenuto dagli/dalle studenti/studentesse che richiedono l'ammissione a un corso di laurea o di laurea magistrale a ciclo unico nell'a.a.2023/2024.

### ***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.

### ***Premi per tesi di laurea sulle tematiche di genere***

In attuazione del [Piano di Uguaglianza di genere](#) 2022-2024 e al fine di promuovere la riflessione e stimolare la ricerca 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, è stato indetto un bando per l'assegnazione di 8 premi di laurea di 500 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 2021/2022.

Il 5 dicembre 2023 presso l'Aula Convegni di Ingegneria si è tenuta la cerimonia di assegnazione dei premi di laurea; la giornata, dedicata alla laureanda Giulia Cecchettin, brutalmente uccisa l'11 novembre 2023, ha visto la presenza, oltre che del Magnifico Rettore Nathan Levialedi Ghiron e della delegata alle Pari opportunità e all'inclusione Barbara Martini, anche di Luciana Delfini, consigliera di Parità della Regione Lazio, di Elisabetta Strickland, presidente onoraria del Comitato Unico di Garanzia di Ateneo e di Cristina Ercoli dell'associazione Differenza Donna ONG. L'iniziativa, potenziata nel G.E.P. 2024-2026 portando i premi a 36 e destinandoli non solo alle lauree magistrali ma anche alle lauree triennali e alle tesi di dottorato e scuola di specializzazione, si inserisce 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.

### ***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.

***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).

***Corso “Gender & Inclusion”***

Nell’anno accademico 2021/2022 è stato attivato presso il Dipartimento di Ingegneria dell’Impresa il corso Gender & Inclusion rivolto a 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 gender e inclusivo? Per rispondere è necessario comprendere l’origine e le conseguenze delle disuguaglianze di genere sotto il profilo economico, familiare e sociale e proporre azioni in grado di ridurre tali disuguaglianze.

***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.

### ***Realizzazione di materiale informativo per la prevenzione e il contrasto alla violenza di genere***

È stata realizzata 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.

Sono stati realizzati e posizionati nelle zone più opportune 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.

### ***Realizzazione di una sezione della Biblioteca di Economia "Vilfredo Pareto" dedicata al genere, alla diversity e all'inclusione***

All'interno della Biblioteca d'Area di Economia "Vilfredo Pareto" è stata istituita una specifica sezione dedicata al tema del genere, delle pari opportunità, della *diversity* e dell'inclusione. I primi 86 volumi acquistati sono visibili nel catalogo online del nostro Ateneo con lo status "prestabile".

*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, che costituisce una misura a concreto supporto della prevenzione e della salute nella nostra comunità, è stata affidata dall'Università – a seguito della gara esperita – alla compagnia Allianz S.p.A. ed è fornita dalla Cassa Assistenza Sanitaria CASPIE. 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, tutti risultanti dallo stato di famiglia, del personale contrattualizzato;
- coniuge o convivente more uxorio del personale contrattualizzato che, per motivi di lavoro, non siano conviventi;



- figli del personale contrattualizzato non risultanti dallo stato di famiglia a seguito di trasferimento in altra residenza dovuto a separazione o divorzio dei genitori;
- figli fiscalmente a carico del personale contrattualizzato (in misura totale o parziale), non risultanti dallo stato di famiglia a seguito di trasferimento in altra residenza dovuto a motivi di studio/stage/lavoro;
- figli anche non fiscalmente a carico del personale contrattualizzato, fino ai 24 anni di età ex art. 12 comma 2 del TUIR, non risultanti dallo stato di famiglia a seguito di trasferimento in altra residenza dovuto a motivi di studio/stage/lavoro;
- personale docente e ricercatore in servizio e loro familiari, alle condizioni descritte ai punti sopra citati.

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 compie 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.

*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. Nel 2021 è partita una nuova grande 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 Rupirole, 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.

### ***Adesione a 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.

#### 3.5.2 Misure di D&I in corso di attuazione

*A favore della comunità studentesca*

### ***Ampliamento dei destinatari dei Premi per tesi di laurea sulle tematiche di genere***

Nel 2023, al fine di promuovere la riflessione e stimolare la ricerca 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, è stato indetto un bando per l'assegnazione di 8 premi di laurea di 500 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 2021/2022. Il G.E.P. 2024-2026 potenzia l'iniziativa, portando i premi a 36 e destinandoli non solo alle lauree magistrali (12 premi da 1.000 euro anziché 8 premi da 500) ma anche alle lauree triennali (12 premi da 500 euro) e alle tesi di dottorato e scuola di specializzazione (12 premi da 1.500 euro).

*A favore del personale dell'Ateneo*

### ***Estensione delle procedure "alias" al personale dipendente***

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata riconosce a tutti gli individui il diritto a essere trattati con rispetto e uguale considerazione, senza subire alcuna discriminazione. Anche per questo motivo, ha adottato già dal 2016 un regolamento che mira a garantire agli studenti e alle studentesse in transizione di genere un ambiente di studio sereno, corretto e rispettoso delle libertà e dei diritti della persona. L'Ateneo intende ora facilitare e ampliare l'attivazione di un'identità "alias" a tutte le componenti della comunità universitaria che ne facciano richiesta, semplificandone la procedura attraverso la sottoscrizione di un accordo di riservatezza che contenga al proprio interno la mera dichiarazione del/della richiedente, alleggerendo gli oneri di prova. La richiesta di avvio della procedura di riconoscimento può, pertanto, essere presentata da studenti e studentesse di corsi di laurea e postlaurea, assegnisti e assegniste di ricerca, ricercatori e ricercatrici, professori e professoresse di ogni ordine e grado e dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

### ***Estensione dei beneficiari delle ferie e permessi solidali***

L'Ateneo ha allo studio una modifica dell'attuale regolamento per la richiesta e l'utilizzo di ferie e permessi solidali, ampliando la rosa dei beneficiari anche ai/alle dipendenti che abbiano esigenza di prestare assistenza a parenti e/o a coniugi/conviventi che necessitino di cure costanti per particolari condizioni di salute, adeguatamente certificate. Attualmente ferie e permessi solidali sono previsti solo per l'accudimento di figli minorenni.

### ***ToGe(T)here - Disruptive innovation - Nuove idee e modelli per un cambiamento radicale***

A fronte dell'aumento delle violenze di genere e alle attuali, non risolutive, modalità di prevenzione, l'Ateneo in collaborazione con il CUS – Centro Universitario Sportivo e con il C.U.G. – Comitato Unico di Garanzia, sta lanciando un modello innovativo e completamente disruptive per fornire una nuova visione di prevenzione e cittadinanza attiva, con formazione universitaria al servizio del territorio. Il progetto "ToGe(T)here - Disruptive innovation - Nuove idee e modelli per un cambiamento radicale" è un modello complesso sviluppato secondo la metodologia europea, con precise aree di intervento:

- Percorso formativo
- Attività amatoriale sportiva
- Sviluppo di una piattaforma ICT
- Monitoraggio della condizione psico-fisica
- Percorso a tappe con premiazioni settimanali
- Realizzazione dell'Albo dei 'Cavalier\* della Scarpa Rossa'
- Ricerca e sviluppo
- Conferenza annuale Hackathon
- Replicabilità e disseminazione regionale e nazionale con i ToGe(T)here POINT

Per raggiungere gli obiettivi prefissati è stato predisposto un programma di attività finalizzate all'acquisizione di competenze attraverso un approccio divertente e motivante ma, al contempo, scandito da obiettivi che, nell'intelligenza emotiva, vengono concentrati nel cd. 'viaggio dell'eroe'. Un percorso a tappe che prevede la partecipazione ad attività formative e pratiche per incrementare le competenze sul contrasto alla violenza sulle donne con l'obiettivo di conferire, al termine del percorso, il riconoscimento di 'Cavalier\* della Scarpa Rossa' al fine di rendere il cittadino e la cittadina responsabili e - a loro volta - educatori. Il progetto infatti prevede una crescita scalare sul coinvolgimento di nuovi soggetti, con la realizzazione di poli formativi su tutto il territorio nazionale.

## 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 2024 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 2024. 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 2024.
- 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 legati 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 1-Indicatori della Didattica

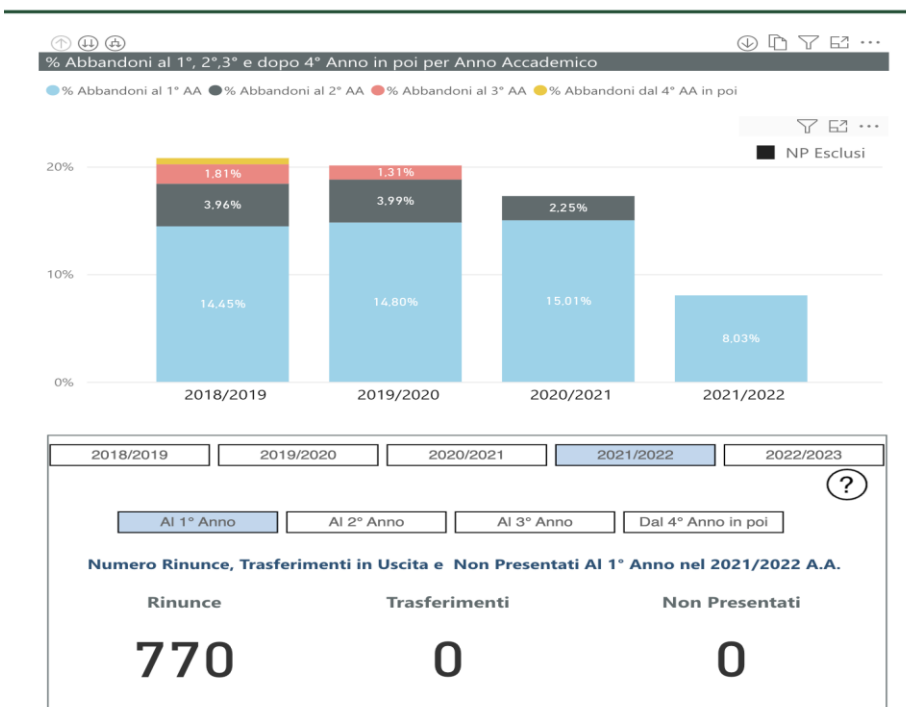


Figura 2- Indicatori della Didattica

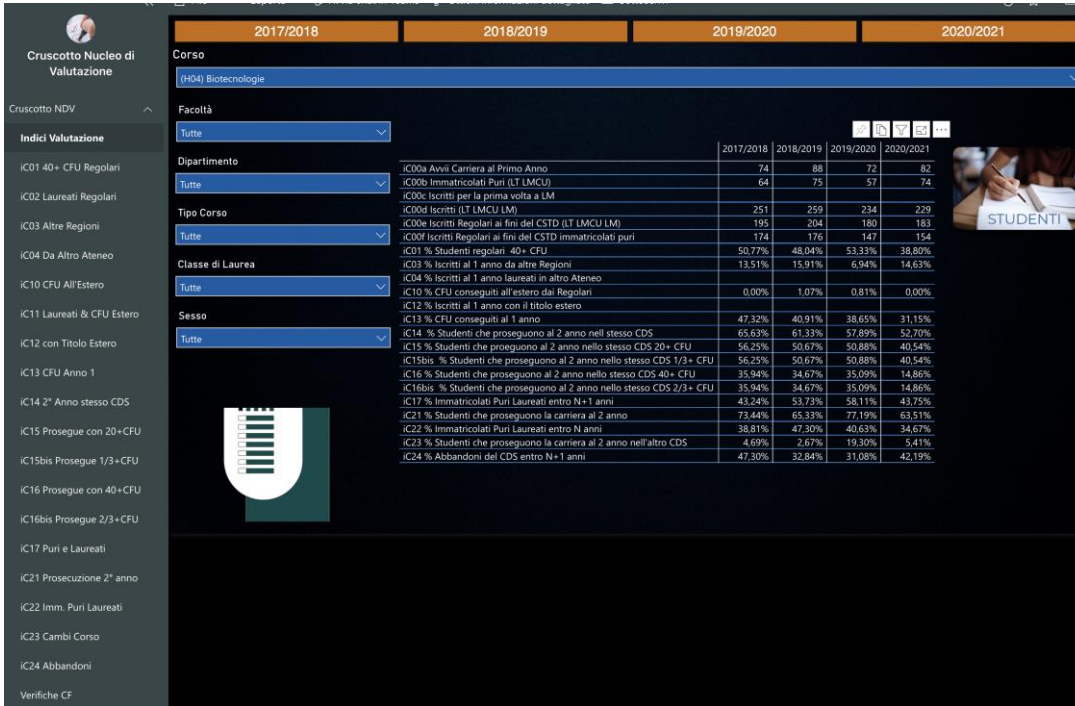


Figura 3- Indicatori AVA2

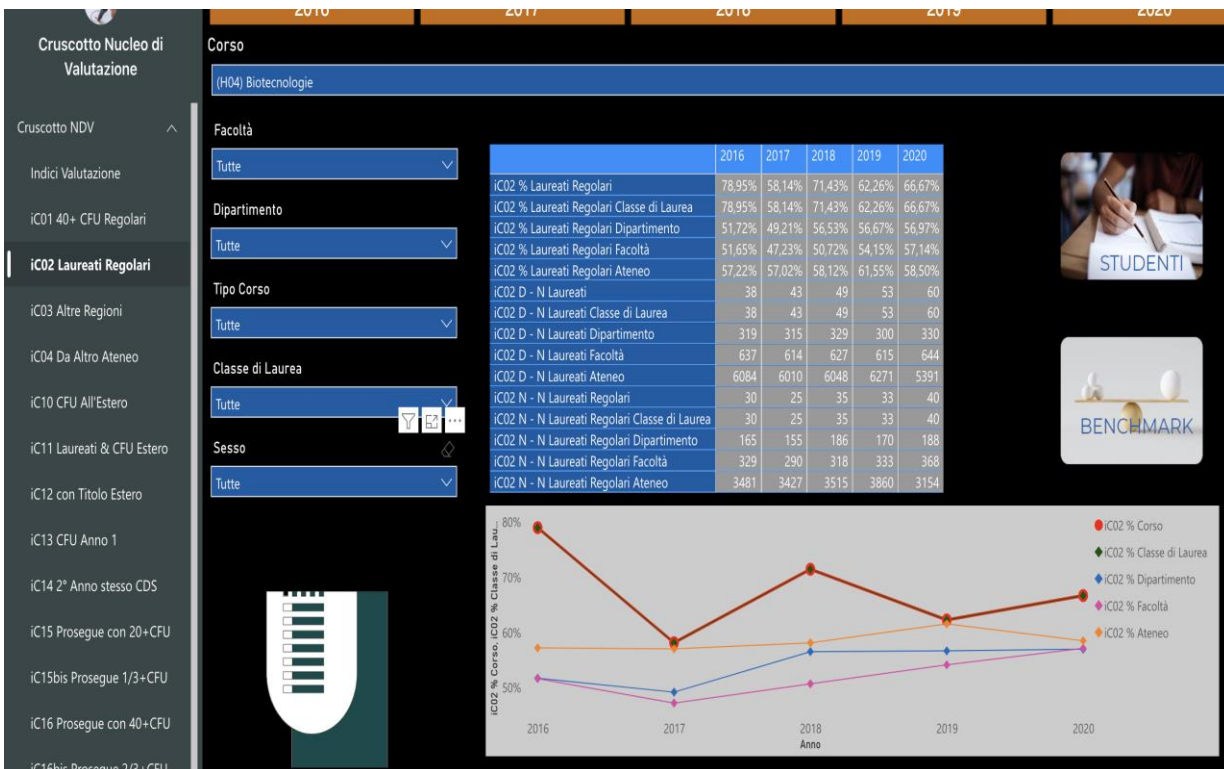


Figura 4-Indicatori AVA2



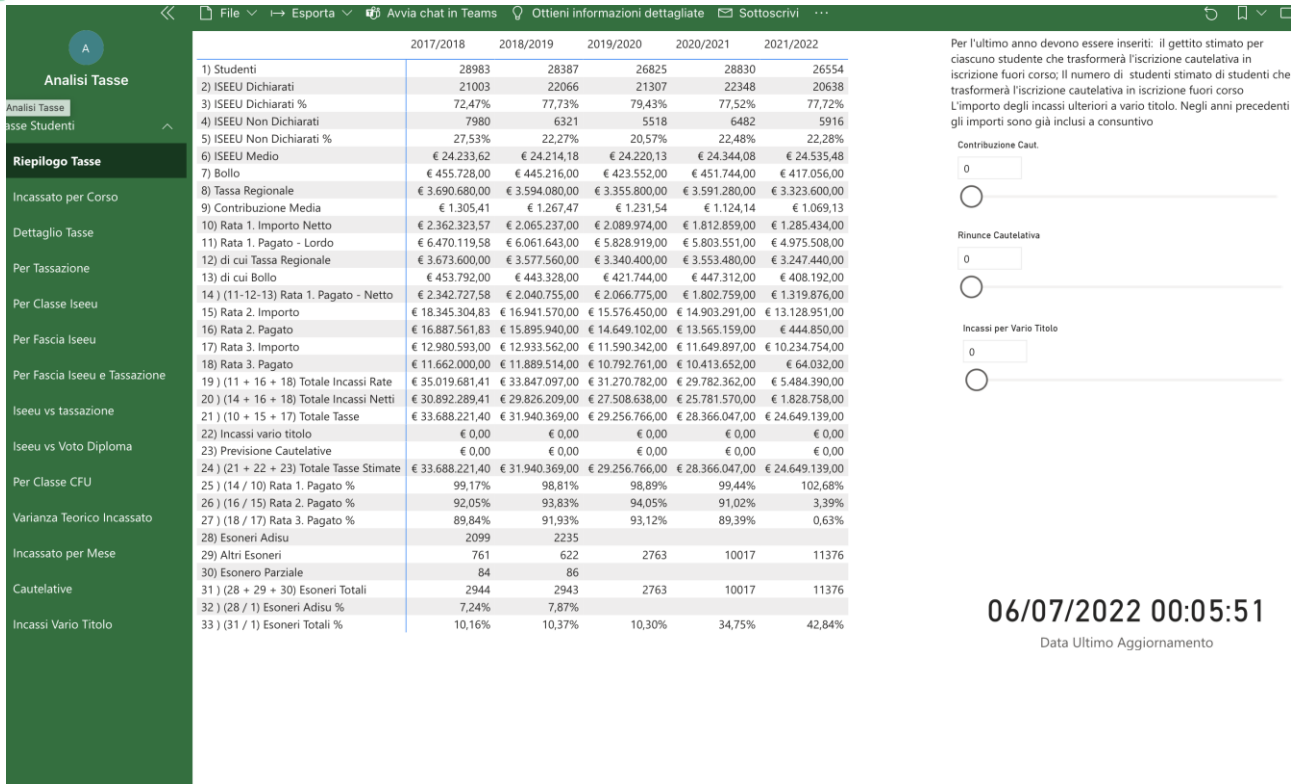


Figura 5- Indicatori gestionali

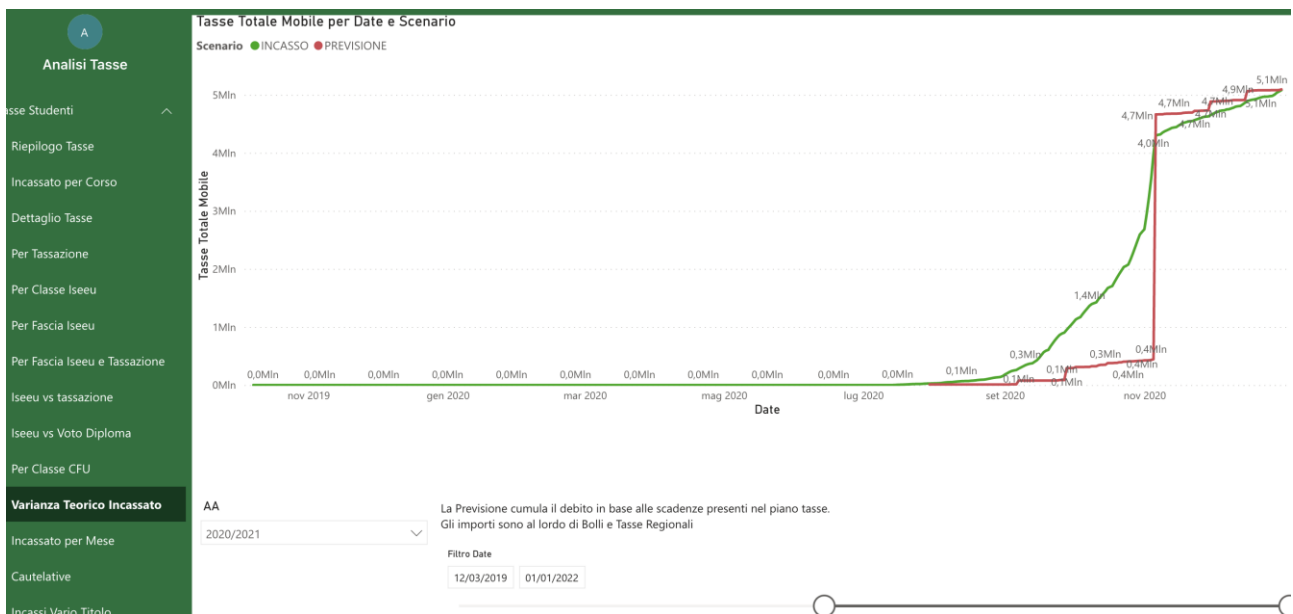


Figura 6- Indicatori Gestionali

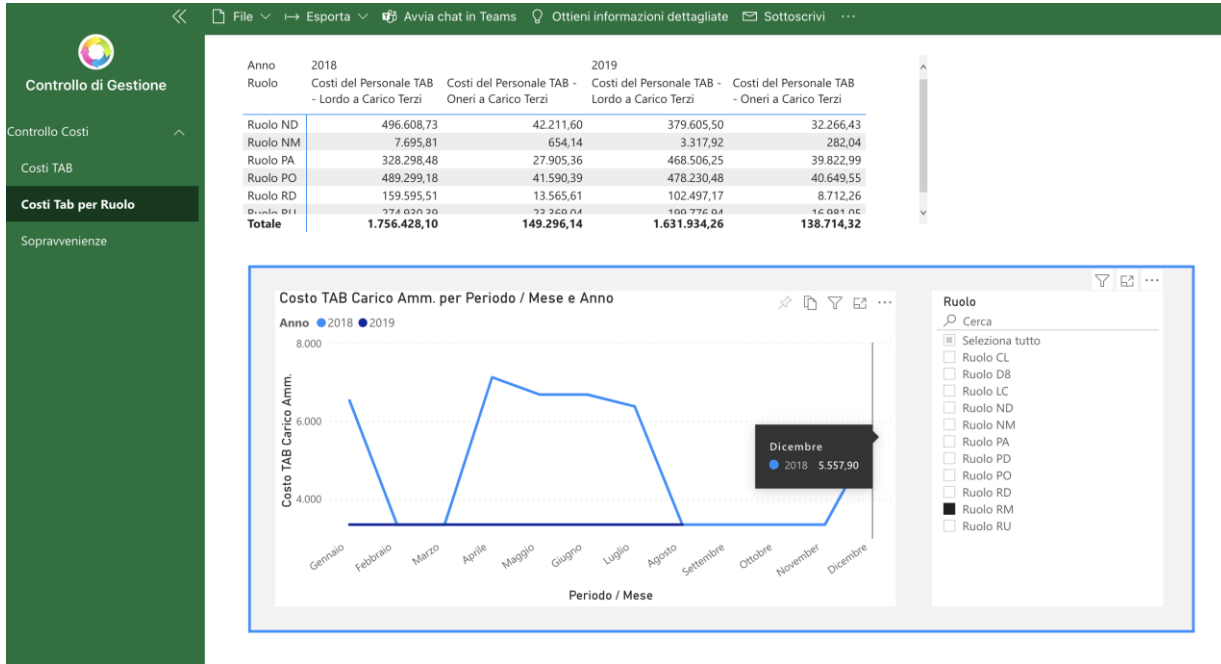


Figura 7-Indicatori Gestionali

	Simulatore	ANNO 2021	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018	ANNO 2017	ANNO 2016	ANNO 2015	ANNO 2014	ANNO 2013	ANNO 2012	ANNO 2011		
													FFO min	187.601.554,00
													FFO max	150.814.678,00
													PO	113.763
	<b>Numeratore</b>													
	Costi netti Proper PERSONALE	130.790.587	137.570.637	136.270.637	134.790.587	131.662.783	132.749.867	132.620.142	134.612.226	137.005.134	140.196.120	146.948.639	155.357.284	
	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	
	direttore generale	282.493	282.493	282.493	282.493	282.493	288.094	255.753	167.741	242.292	242.292	266.970	269.213	
	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						
	<b>5</b> <b>spese personale</b>	<b>136.379.204</b>	<b>143.760.525</b>	<b>142.584.987</b>	<b>141.759.204</b>	<b>138.508.329</b>	<b>139.489.621</b>	<b>138.770.009</b>	<b>141.349.908</b>	<b>143.079.755</b>	<b>146.070.542</b>	<b>151.431.636</b>	<b>160.915.447</b>	
	<b>Denominatore</b>													
	tasce 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	151.974.031,00	154.832.615,00	154.832.615	149.974.031,00	147.738.714	148.821.507	148.919.510	148.505.765	151.439.160	147.402.514	153.638.171	155.605.565	
	<b>4</b> <b>entrate complessive</b>	<b>190.091.737,00</b>	<b>191.767.582,00</b>	<b>191.767.582,00</b>	<b>190.234.349,00</b>	<b>188.879.379,00</b>	<b>194.683.953</b>	<b>195.062.560</b>	<b>195.256.224</b>	<b>196.909.077</b>	<b>189.074.409</b>	<b>193.738.093</b>	<b>192.766.822</b>	
	<b>spese personale</b>	<b>71,74%</b>	<b>74,97%</b>	<b>74,35%</b>	<b>74,52%</b>	<b>73,33%</b>	<b>71,65%</b>	<b>71,14%</b>	<b>72,39%</b>	<b>72,66%</b>	<b>77,26%</b>	<b>78,16%</b>	<b>83,48%</b>	
	<b>7</b> <b>fitto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42.397</b>	<b>90129</b>	<b>202.816</b>	<b>2.177.290</b>	<b>2.178.517</b>	<b>2.185.478</b>	<b>2.185.478</b>	<b>2.267.670</b>	<b>2.465.075</b>	<b>2.171.770</b>	
	<b>6</b> <b>Rata annuale mutui</b>	<b>5.752.049</b>	<b>4.990.153</b>	<b>5.752.049</b>	<b>4.907.686</b>	<b>4.907.686</b>	<b>4.907.686</b>	<b>1.467.417</b>	<b>1.467.417</b>	<b>1.467.417</b>	<b>1.467.417</b>	<b>1.467.417</b>	<b>1.467.417</b>	
	<b>8</b> <b>USCITE Complesive</b>	<b>142.131.253</b>	<b>148.750.678</b>	<b>148.379.433</b>	<b>146.757.019</b>	<b>143.618.831</b>	<b>146.574.597</b>	<b>142.415.943</b>	<b>145.002.803</b>	<b>146.732.650</b>	<b>149.805.629</b>	<b>155.364.128</b>	<b>164.554.634</b>	
	<b>9</b> <b>denominatore (4-5-7)</b>	<b>53.712.533</b>	<b>48.007.057</b>	<b>49.140.198</b>	<b>48.385.016</b>	<b>50.168.234</b>	<b>53.017.042</b>	<b>54.114.034</b>	<b>51.720.838</b>	<b>51.643.844</b>	<b>40.736.197</b>	<b>39.841.382</b>	<b>29.679.605</b>	
	<b>indebitamento (6)/(4-5-7):</b>	<b>10,71%</b>	<b>10,39%</b>	<b>11,71%</b>	<b>10,14%</b>	<b>9,78%</b>	<b>9,26%</b>	<b>2,71%</b>	<b>2,84%</b>	<b>2,84%</b>	<b>3,60%</b>	<b>3,68%</b>	<b>4,94%</b>	
	<b>11</b> <b>numeratore (4-7)*82%</b>	<b>155.875.224</b>	<b>157.249.417</b>	<b>157.214.652</b>	<b>155.918.260</b>	<b>154.714.782</b>	<b>157.855.464</b>	<b>158.164.915</b>	<b>158.318.012</b>	<b>159.673.351</b>	<b>153.181.526</b>	<b>156.843.875</b>	<b>156.287.943</b>	
	<b>12</b> <b>denominatore (5+6)</b>	<b>142.131.253</b>	<b>148.750.678</b>	<b>148.337.036</b>	<b>146.666.890</b>	<b>143.416.015</b>	<b>144.397.307</b>	<b>140.237.426</b>	<b>142.817.325</b>	<b>144.547.172</b>	<b>147.537.959</b>	<b>152.899.053</b>	<b>162.382.864</b>	
	<b>isef (11/12)</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,09%</b>	<b>1,13%</b>	<b>1,11%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,03%</b>	<b>0,96%</b>	
	<b>10</b> <b>MARGINALITA'</b>	<b>13.743.971</b>	<b>8.498.740</b>	<b>8.877.615</b>	<b>9.251.370</b>	<b>11.298.767</b>	<b>13.458.157</b>	<b>17.927.489</b>	<b>15.500.687</b>	<b>15.126.179</b>	<b>5.643.567</b>	<b>3.944.822</b>	<b>6.094.921</b>	
	20% Marginalità	2.748.784	1.699.748	1.775.523	1.850.274	2.259.753	2.691.831	3.585.498	3.100.137	3.025.236	1.128.713	788.964	1.218.964	
	PO Marginalità	24,16	14,94	15,61	16,26	19,86	23,66	31,52	27,25	26,59	9,92	6,94	-10,72	
	<b>Variabili simulatore</b>													
	Uscite Delta (+/-)	Costi netti Proper PERSONALE	-4000000											
	Uscite Delta (+/-)	insegnamenti	-1380000											
	Entrate Delta (+/-)	tasce nette	2000000											
	Entrate Delta (+/-)	ffo - proper	2000000											
	Uscite Delta (+/-)	Rata annuale mutui	0											

Figura 8 - Simulatore indici finanziari e marginalità

	2021	2020	2019
<b>N° DI PUBBLICAZIONI</b>	<b>4.189</b>	<b>4.080</b>	<b>3.565</b>
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>

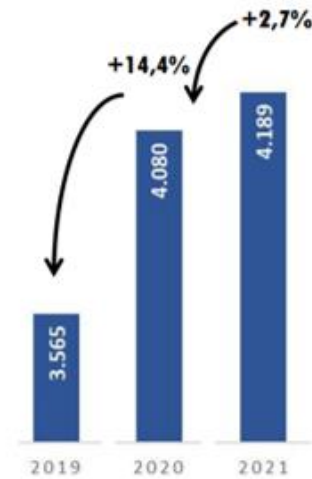


Figura 9-Esempi report SCIVAL

