



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

PIANO STRATEGICO

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

2015 - 2017

Sommario

1. PREMESSA	3
2. I FONDAMENTI	4
2.1. La missione	4
2.2. La visione	4
2.3. I valori	5
3. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
3.1 Il contesto esterno	6
3.2 Il contesto interno	7
4. OBIETTIVI STRATEGICI	9
4.1 Obiettivi generali dell'Ateneo	9
4.2 Area strategica: Ricerca	10
4.3 Area strategica: Formazione	13
4.4 Area strategica: Terza Missione	18
4.5 Area strategica: Amministrazione e servizi agli utenti	21
5. TABELLE RIASSUNTIVE DI OBIETTIVI STRATEGICI, LINEE DI AZIONE E INDICATORI	25

1. PREMESSA

Il presente documento riporta il Piano Strategico per il triennio 2015-2017 dell'Università di Roma "Tor Vergata". L'esigenza di avere un Piano Strategico deriva anche dall'attuale normativa, in particolare dalla Legge 240/2010 che richiede la predisposizione di un piano triennale, dalla Legge 43/2005, che prevede che gli Atenei adottino programmi triennali al fine di perseguire obiettivi di efficacia e di qualità dei servizi e dal Decreto Legislativo 150/09 che prevede un piano delle performance dell'amministrazione derivato dagli obiettivi strategici. Si fa presente che il Piano Strategico considera obiettivi e linee strategiche del tutto generali, senza proporre specifici interventi operativi che competono invece ai vari organi dell'Ateneo. In particolare, è compito del Rettore e degli Organi di Governo dell'Ateneo individuare le dovute priorità, anche in considerazione delle risorse finanziarie e umane richieste dalle linee strategiche.

In dettaglio, il Piano Strategico contiene i seguenti elementi:

- La missione e la visione dell'Ateneo, che identificano lo scopo da raggiungere per distinguersi e creare valore.
- I valori principali cui l'Ateneo s'ispira e che definiscono la sua identità.
- Un'analisi del contesto di riferimento in cui l'Ateneo opera.
- Gli obiettivi strategici per il triennio per le tre missioni fondamentali dell'Ateneo: a) ricerca, b) formazione, c) la terza missione, ovvero il trasferimento delle conoscenze e il rapporto con il territorio.
- Le specifiche linee di azione da perseguire, per raggiungere gli obiettivi definiti, in ciascuna delle missioni indicate (ricerca, formazione e terza missione).
- Un insieme di indicatori utili a monitorare l'andamento dell'Ateneo in relazione agli obiettivi strategici individuati per il triennio 2015-2017.

Il documento si conclude infine con un insieme di tabelle riassuntive che contengono, per ogni obiettivo strategico, le principali linee di azione e indicatori individuati.

2. I FONDAMENTI

2.1. La missione

“Produrre e trasferire conoscenza, per innescare un circolo virtuoso tra sapere, cultura, ricerca e sviluppo, così da essere protagonisti dell’innovazione e del benessere della società.”

L’Università di Roma “Tor Vergata” si propone di:

- Valorizzare la propria tradizione di eccellenza nella ricerca, contribuendo all’avanzamento delle frontiere della conoscenza, in una visione multidisciplinare e interdisciplinare.
- Promuovere una formazione di elevata qualità, nella piena consapevolezza che ricerca e didattica sono intimamente connesse, poiché non vi può essere qualità nella formazione senza eccellenza nella ricerca.
- Contribuire all’innovazione e al benessere della società anche attraverso le attività di terza missione dell’università, trasferendo valore e conoscenze utili allo sviluppo della città, del territorio e del Paese.

2.2. La visione

“Un’università a vocazione internazionale, per costruire oggi la società di domani.”

L’Università di Roma “Tor Vergata”:

- Intende rafforzare la propria reputazione accademica a livello nazionale e internazionale. Sarà un’università in grado di competere con i migliori atenei del mondo, pur mantenendo il proprio radicamento nel territorio.
- Vuole attrarre i migliori talenti, adoperandosi per la loro crescita intellettuale, culturale e professionale. Studiare e lavorare nell’Università di Roma “Tor Vergata” preparerà ad affrontare con successo il futuro, in un mondo sempre più in rapida evoluzione.
- Si propone di diventare una comunità ambiziosa e dinamica, che coinvolge tutti i suoi protagonisti in un’esperienza unica, in grado di coniugare ricerca di eccellenza e didattica di qualità, e di contribuire all’innovazione e alla costruzione della società del futuro.

2.3 I valori

L’Università di Roma “Tor Vergata” si riconosce principalmente nei seguenti valori:

- Favorire lo sviluppo e la circolazione del sapere, il progresso tecnologico e la crescita culturale e professionale delle persone.
- Sostenere la piena libertà di ricerca e di insegnamento.
- Promuovere la cultura, i valori della parità e la responsabilità sociale.
- Garantire una cultura libera da ogni forma di discriminazione sulle basi di razza, disabilità, genere, età, religione e orientamento sessuale.
- Garantire le libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione, allo scopo di realizzare il pieno concorso di tutte le proprie componenti alla vita democratica della comunità universitaria, nel rispetto delle convinzioni politiche, culturali, etiche e religiose.
- Ricusare l’utilizzazione dei risultati delle proprie attività per applicazioni contrarie ai principi della dignità e della libertà dell’uomo e della convivenza fra i popoli.
- Operare con criteri di trasparenza e condivisione, favorendo la partecipazione di tutte le proprie componenti alle scelte fondamentali, assicurando processi decisionali partecipati e condivisi.
- Promuovere la trasparenza, la valutazione e il merito.

3. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il processo di pianificazione deve necessariamente prevedere una fase di analisi del contesto di riferimento, con particolare riguardo alle principali aree in cui si svolge la missione dell'Ateneo. Di seguito si riportano in modo sintetico i risultati di una classica analisi SWOT (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano le opportunità/sfide dell'ambiente esterno nel quale l'Università di Roma "Tor Vergata" si trova a operare, e le principali indicazioni relative ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo.

3.1 Il contesto esterno

Le opportunità

- Il nuovo assetto istituzionale attuativo della L. 240/2010, che può consentire agli atenei di ridefinire i propri processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza ed efficacia, con particolare attenzione all'assegnazione delle risorse.
- Le disponibilità sui fondi competitivi europei per la ricerca (Programma Horizon 2020).
- Il processo di integrazione della formazione universitaria europea e internazionale, che può stimolare nuove forme di collaborazioni con università e istituzioni di ricerca internazionali.
- La presenza sul territorio di una pluralità di istituzioni, pubbliche e private, con cui è possibile stabilire accordi e convenzioni nel campo della formazione e del trasferimento tecnologico.
- La presenza sul territorio di un tessuto imprenditoriale, industriale e di start-up (come ad esempio il Polo Tecnologico Tiburtino), con cui è possibile costruire buone sinergie.
- La presenza sul territorio di enti, organismi e associazioni culturali con cui è possibile costruire maggiori sinergie anche in ambito internazionale.
- Il favorevole posizionamento geografico e di promozione del territorio urbano in ottica turistica e di servizi alla città.
- L'introduzione della contabilità economico-gestionale e del bilancio unico, che può consentire una riorganizzazione dei sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio, e un loro miglior raccordo con il sistema di valutazione delle proprie attività.

Le sfide

- La riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche nazionali di contenimento della spesa definite a livello nazionale.
- L'inadeguatezza degli investimenti nazionali nella ricerca e nell'innovazione, la netta diminuzione dei finanziamenti nazionali pubblici per la ricerca, e la riduzione delle entrate da investimenti privati in ricerca, innovazione e sviluppo, dovuta alla sfavorevole congiuntura economica.
- I limiti al turn-over definiti dal legislatore, che rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento, necessari ad assicurare il normale funzionamento dell'Ateneo e a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori.
- In tale contesto, l'Ateneo è costretto a operare sostanzialmente in uno scenario di forte contrazione delle risorse, e in cui gli stanziamenti in uscita sono quasi interamente assorbiti dalle spese obbligatorie (personale, contratti in essere, spese di funzionamento non comprimibili, oneri tributari).
- L'incertezza finanziaria, i vincoli normativi in materia di assunzione del personale, il blocco delle retribuzioni e delle progressioni economiche e i limiti alla contrattazione collettiva integrativa rischiano di creare possibili resistenze al cambiamento verso le innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010, resistenze peraltro fisiologiche in ogni innovazione.
- La complessità delle procedure e l'eccessiva burocratizzazione, generata da regole e normative non sempre adeguate alle specificità del sistema universitario e della ricerca, rischiano di compromettere gravemente la competitività e l'attrattività anche internazionale delle università.

3.2 Il contesto interno

I punti di forza

- La buona attrattività dell'offerta formativa rispetto ad altre università confrontabili e rispetto alle medie nazionali.
- La presenza di numerosi corsi di studio interdisciplinari.
- La presenza di una consolidata offerta formativa per e-learning.
- Buoni esiti occupazionali dei propri laureati (secondo il Rapporto AlmaLaurea 2014, il tasso di occupazione dei laureati triennali dell'Ateneo è pari al 47% e raggiunge il 63% per i laureati magistrali, percentuali ben al di sopra delle medie nazionali).

- L'incremento dei corsi di studio offerti interamente in lingua straniera.
- Il significativo numero di accordi di scambio uscita/entrata di studenti con "top 500 University".
- Il buon livello di internazionalizzazione dei dottorati di ricerca.
- La riconosciuta eccellenza scientifica a livello internazionale nella ricerca di base: l'Università di Roma "Tor Vergata" è tra i primi posti, in ambito nazionale, per numero di ERC (European Research Council) grant.
- La riconosciuta eccellenza scientifica anche a livello nazionale: l'Ateneo è risultato ai primi posti nelle valutazioni nazionali e tra le prime dieci università italiane nel ranking ANVUR della VQR delle grandi strutture di ricerca, con alcune aree scientifiche tra i primi due/tre posti in Italia; la percentuale degli abilitati ASN dell'Ateneo, per area, supera la media nazionale in ben 10 aree CUN (in due aree, la media nazionale viene superata di oltre il 30%).
- Il significativo numero di collaborazioni internazionali di ricerca con "top 500 University".
- L'attenzione verso l'eccellenza scientifica dei giovani ricercatori, come documentato dal bando "Uncovering Excellence".
- La presenza nel campus universitario di importanti istituzioni (ASI, CNR, Banca d'Italia, Policlinico di Tor Vergata) con cui è possibile intraprendere valide azioni di collaborazione, sia in ambito nazionale che internazionale.
- La disponibilità di un patrimonio immobiliare unico e importante, come ad esempio i beni immobiliari derivanti dalla donazione Raeli.

I punti di debolezza

- La nuova centralità dei Dipartimenti, quali strutture responsabili anche della progettazione dell'offerta formativa, comporta la necessità di accrescere la loro consapevolezza delle maggiori responsabilità nel sostenere i corsi di studio.
- Limitato monitoraggio in itinere delle carriere degli studenti che non coglie alcune criticità relative alla regolarità degli studi (abbandoni e ritardi).
- La contrazione dei finanziamenti interni destinati alle attività di ricerca, dettata dai vincoli di bilancio.
- La modesta presenza di ricercatori e di professori stranieri, e le difficoltà nel reclutamento internazionale di nuovi ricercatori e professori.
- La necessità di un sistema informativo adeguato alle esigenze di una moderna amministrazione, con conseguente ampliamento dell'uso di strumenti informatici di pianificazione e controllo.
- La necessità di potenziare ulteriormente la dematerializzazione dei servizi.
- La necessità di semplificare maggiormente i processi amministrativi, alleggerendone il peso burocratico.
- La necessità di conseguire una maggiore efficienza delle spese, in una logica di "spending review".

4. OBIETTIVI STRATEGICI

Nel presente Piano si individuano le seguenti aree strategiche per l'Ateneo:

- Ricerca
- Formazione
- Terza Missione
- Amministrazione e servizi agli utenti

La definizione di tali aree strategiche è stata effettuata in coerenza con le linee generali di indirizzo ministeriali per la programmazione del sistema universitario (D.M. 26 settembre 2013). Si evidenzia che le aree strategiche si intrecciano indissolubilmente, anche in termini di presupposti delle conseguenti scelte organizzative. All'interno delle aree strategiche, anche in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT effettuata e riportata in precedenza, sono stati individuati gli obiettivi strategici, alcuni dei quali risultano trasversali a tutte le aree. Per ciascun obiettivo strategico sono state individuate delle linee strategiche, intese come azioni per raggiungere gli obiettivi strategici, e infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento; tali indicatori sono stati anche definiti in corrispondenza o in coerenza con gli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione delle università. Considerata la trasversalità di alcuni obiettivi rispetto alle aree strategiche, di seguito gli obiettivi strategici individuati verranno elencati facendo riferimento alla principale area strategica in cui possono essere inquadrati.

4.1 Obiettivi generali dell'Ateneo

- Essere protagonista nella produzione e diffusione dei saperi, nella formazione di capitale umano e nel trasferimento dei risultati scientifici e culturali al territorio e al Paese.
- Potenziare l'impatto della ricerca scientifica e la realizzazione di progetti di ricerca innovativi e competitivi anche a livello internazionale.
- Promuovere un'offerta formativa di elevata qualità e di ampio spettro disciplinare, favorendo sinergie fra le diverse discipline.
- Potenziare le attività di terza missione, mettendo in relazione "scienza" e "società", incoraggiando il dialogo tra le parti, e valorizzando il territorio di riferimento.
- Rafforzare la vocazione internazionale dell'Ateneo, consolidando relazioni internazionali efficaci e durature.

- Aumentare l'attrazione di studenti, ricercatori e professori di elevata qualità, anche attraverso un maggiore attrazione di studenti, ricercatori e professori dall'estero.
- Migliorare la posizione dell'Ateneo nei ranking internazionali qualificati.
- Adeguare l'organizzazione dell'Amministrazione e i processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo.

4.2 Area strategica: Ricerca

Come evidenziato nell'analisi di contesto, pur a fronte della oggettiva scarsità di finanziamenti pubblici, l'Ateneo ha raggiunto risultati di alto livello per la ricerca scientifica: la produttività di docenti e ricercatori è in crescita e l'attrattività nei confronti di finanziamenti privati appare di buon livello. L'obiettivo principale è quello di assegnare alla ricerca un ruolo sempre più importante nella strategia di sviluppo dell'Università di Roma "Tor Vergata", aiutando la vocazione scientifica dell'Ateneo a esprimersi al più alto livello, creando efficaci azioni di stimolo e di sostegno, nel rispetto e nella valorizzazione della diversità di metodologie e di output nella ricerca, che favoriscano l'emergere delle competenze e che ne accompagnino l'evoluzione in ambito nazionale e internazionale. In questo contesto, appare prioritario sostenere i gruppi di ricerca inseriti in circuiti internazionali e aiutare i giovani ricercatori a entrare nei contesti internazionali. In particolare, gli obiettivi generali sulla ricerca si articolano in due obiettivi specifici: potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata; internazionalizzare la ricerca. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate delle linee strategiche, intese come azioni per raggiungere gli obiettivi, e infine sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici per la ricerca

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

Tra i suoi obiettivi principali, l'Ateneo si propone di sostenere l'incremento della 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. Per raggiungere tali obiettivi, è necessario promuovere e sostenere la competitività della ricerca sul piano nazionale e internazionale, aumentandone la qualità e l'impatto verso l'esterno, e potenziare la valorizzazione del merito scientifico anche nel reclutamento e nelle progressioni di carriera.

R.2: Internazionalizzare la ricerca

L'Università di Roma "Tor Vergata" ha una forte vocazione internazionale su cui è importante fare leva per favorire ulteriormente la mobilità delle persone e l'arricchimento del capitale umano. Lo scambio efficace dei docenti, del personale e degli studenti, infatti, è uno dei più importanti strumenti di valorizzazione delle competenze. Un campus internazionalizzato nella ricerca (con un sostegno centralizzato più continuo e strutturato verso l'interscambio tra studiosi italiani e quelli di altri Paesi e la partecipazione a bandi internazionali per finanziamenti) contribuirà a rendere più attraente l'Ateneo per giovani ricercatori, all'interno di un contesto di grande competizione globale per le risorse migliori, andando a bilanciare un quadro nazionale che vede una progressiva contrazione delle risorse disponibili. L'Ateneo intende quindi potenziare 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.

Linee di azione per l'area strategica della ricerca

- Attivare e consolidare meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca.
- Migliorare la qualità e la produttività della ricerca dei neoassunti.
- Promuovere l'avvio di progetti di ricerca a carattere innovativo, individuati mediante valutazione comparativa, privilegiando i progetti presentati da giovani studiosi, favorendo così iniziative che in prospettiva dovranno proseguire con finanziamenti nazionali o europei/internazionali.
- Sostenere la realizzazione di grandi progetti di ricerca a carattere innovativo, volti a creare poli di eccellenza capaci di produrre ricadute rilevanti per l'Ateneo e di creare le opportunità per ottenere finanziamenti a livello internazionale.
- Incentivare la collaborazione tra ricercatori di diverse discipline, sia attraverso la presentazione di progetti comuni a tutto l'Ateneo, sia attraverso il coordinamento di proposte formulate in differenti ambiti culturali.
- Fornire supporto efficace all'azione di raccolta di fondi da parte dei docenti, con particolare riferimento alla formazione di progetti e reti transnazionali di ricerca.
- Utilizzare gli esiti delle valutazioni della ricerca e riconoscere, mediante incentivi, il contributo delle strutture al successo dell'Ateneo nella quota premiale dell'FFO.
- Rafforzare l'integrazione dei programmi di dottorato con i progetti di ricerca svolti nei dipartimenti (in particolare nei progetti internazionali), migliorando quindi il coinvolgimento dei dottorandi nell'attività di ricerca stessa.

- Sostenere la crescita post-dottorato di ricerca e l'acquisizione di autonomia scientifica dei giovani e potenziarne i percorsi d'ingresso nelle attività di ricerca e sviluppo.
- Formare personale specificatamente dedicato al supporto sia tecnico che amministrativo delle attività di ricerca e di trasferimento delle conoscenze.
- Riservare particolare attenzione nella fase del reclutamento alla qualità scientifica del personale accademico, dando impulso alle chiamate di docenti di alta qualificazione da istituzioni italiane e straniere.
- Adottare una politica di attrazione di ricercatori stranieri anche attraverso efficaci e semplici meccanismi per il loro inserimento.
- Potenziare i supporti e i servizi a favore dei progetti di ricerca europei e internazionali.
- Potenziare la mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.
- Potenziare la mobilità (in entrata e in uscita) dei dottorandi.

Indicatori per l'area strategica della ricerca

- Variazione delle entrate per bandi di ricerca competitivi (in Euro), su base annuale e su base triennale.
- Variazione del numero di progetti finanziati.
- Variazione di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi).
- Valutazione mediante indicatori a livello individuale e delle strutture (percentuale di docenti attivi, percentuale di docenti sopra la mediana di riferimento, indicatori di produttività scientifica, etc...).
- Indicatori di produttività scientifica dei professori e dei ricercatori.
- Indicatori di produttività scientifica dei neoassunti.
- Indicatori di produttività scientifica dei dottorati di ricerca.
- Indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca.
- Variazione delle entrate per bandi di ricerca competitivi internazionali, su base annuale e su base triennale.
- Variazione del numero di progetti internazionali finanziati.

- Percentuale di docenti, ricercatori e assegnisti provenienti da università straniere.
- Numero di ricercatori, professori e staff amministrativo in mobilità internazionale.
- Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita.
- Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati.

4.3 Area strategica: Formazione

L'Università di Roma "Tor Vergata" offre corsi di studi articolati su tre cicli: corsi di laurea (primo ciclo), corsi di laurea magistrale (secondo ciclo) e corsi di studio del terzo ciclo, caratterizzato dalla formazione post-laurea (come i master di II livello, le scuole di specializzazione e i dottorati di ricerca). Nel terzo ciclo dell'offerta formativa rientrano anche le attività relative alla formazione dei giovani ricercatori (dottorandi di ricerca), area in cui si desiderano promuovere non solo la ricerca di base ma anche gli ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, favorendo il collegamento tra formazione alla ricerca e imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio. In tutti e tre i cicli, l'Ateneo desidera mantenere alti livelli di competitività in ambito nazionale e internazionale, e di conseguenza intende assicurare sempre più il ruolo centrale degli studenti e delle funzioni della didattica per l'alta formazione. In particolare, l'Ateneo desidera impegnarsi perché gli studenti siano messi in grado di fruire al meglio e di trarre il massimo vantaggio dal far parte della comunità universitaria, per la possibilità che è loro offerta da percorsi di studio in grado di qualificarli ai più alti livelli nel mondo del lavoro. E' quindi importante che l'Ateneo accompagni sempre più i propri studenti e laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro, sviluppando a pieno le prerogative che il Decreto Legislativo 276/2003 attribuisce agli atenei. L'Università di Roma "Tor Vergata", sfruttando le sinergie derivanti dal suo insediamento nel territorio e dallo sviluppo ad ampio spettro delle attività di terza missione, intende quindi mettere al servizio dei propri studenti un'ampia rete di relazioni con il mondo imprenditoriale, il terzo settore e il settore pubblico. In questo contesto, l'orientamento, il primo inserimento nel mondo del lavoro tramite gli stage e la vera e propria intermediazione con la domanda di lavoro potranno diventare un asset strategico dell'Ateneo, accrescendone l'attrattiva verso gli studenti al momento dell'iscrizione. In quest'ottica, all'interno dell'area della formazione, sono stati individuati quattro obiettivi specifici: rafforzare l'attrattiva dell'offerta formativa; migliorare la qualità dell'apprendimento; internazionalizzare la didattica; potenziare i servizi a supporto degli studenti. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate delle linee strategiche e sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici per la formazione

D.1: Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa

Questo obiettivo comprende le principali attività volte a rilanciare l'offerta formativa rendendola moderna, interdisciplinare e adatta alle nuove esigenze del mondo del lavoro, e a promuovere l'orientamento e l'inserimento dei laureandi e dei laureati nel mondo del lavoro. Un Ateneo che vuole attrarre i migliori talenti, che intende scovare eccellenze, non deve soltanto esercitare il ruolo tradizionale di formazione, offrendo corsi di studio con obiettivi formativi coerenti con i profili professionali e collaborando attivamente con il sistema socio-economico nell'offerta di stage e tirocini formativi, ma deve anche riuscire a fornire agli studenti un intero ecosistema che sia in grado di coniugare formazione e innovazione, dedicando sempre più attenzione all'orientamento e all'accompagnamento dei propri laureati nel mondo del lavoro. Deve essere in grado di facilitare la transizione dalla scuola all'università, per permettere ai giovani diplomati di fare scelte consapevoli, per far sì che gli studenti compiano percorsi coerenti con le proprie ambizioni personali. Ma deve anche impegnarsi perché i propri laureati, dopo una brillante carriera universitaria, si presentino preparati sul mercato del lavoro o si dirigano verso percorsi di formazione più avanzata.

D.2 Migliorare la qualità dell'apprendimento.

Questo obiettivo fa riferimento alle attività volte a organizzare attività didattiche di qualità, coerentemente con la missione/visione dell'Ateneo e compatibilmente con le risorse umane, strutturali e finanziarie disponibili. In particolare, l'Ateneo intende favorire i processi di apprendimento e la regolarità delle carriere dei propri studenti nel pieno rispetto di una rigorosa valutazione. Vuole inoltre utilizzare tecnologie di e-learning per contribuire al rinnovamento della didattica e al miglioramento dell'apprendimento, alla riduzione delle barriere di accesso, all'apertura dei contenuti della formazione verso la società, anche attraverso percorsi di formazione permanente (lifelong learning), con lo scopo di garantire un'offerta formativa di qualità nel contesto attuale, caratterizzato da un'improvvisa proliferazione di università telematiche.

D.3: Internazionalizzare la didattica

Nel contesto di una "competizione globale alla caccia di talenti" 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, i principali strumenti che intende utilizzare sono la promozione di titoli congiunti, lo sviluppo della mobilità internazionale di docenti e studenti, e l'ammissione e la formazione di studenti stranieri. Una dimensione più internazionale degli studi

può essere in grado di arricchire l'attrattività dell'Ateneo sia per gli studenti stranieri, contribuendo anche ad una crescita dell'autofinanziamento da rivolgere a investimenti in infrastrutture fisiche e in capitale umano, che per gli studenti italiani che studieranno all'interno di un ambiente multi-culturale, che sarà in grado di arricchire la loro esperienza formativa.

D.4: Potenziare i servizi a supporto degli studenti

Tra i servizi agli studenti, particolare attenzione è riservata ai servizi erogati via internet, per ridurre il ricorso agli sportelli per gli adempimenti amministrativi, e per aumentare le funzionalità dedicate a studenti e docenti, la diffusione dei materiali didattici, la prenotazione on line agli appelli d'esame e il pagamento telematico delle tasse. In tale contesto, l'Ateneo prevede di potenziare le attività che sono in grado di assicurare una riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche attraverso l'opportuno utilizzo di tecnologie di digitalizzazione della documentazione cartacea, come ad esempio la verbalizzazione elettronica.

Linee di azione per l'area strategica della formazione

- Potenziare i percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti provenienti da lauree triennali di altre università.
- Incentivare i docenti a utilizzare metodologie didattiche maggiormente partecipate e innovative, anche integrandole con strumenti didattici on line.
- Migliorare l'integrazione fra formazione e attività di ricerca svolta nei dipartimenti, in particolare nel secondo e terzo livello dell'offerta formativa (lauree magistrali, master di II livello, scuole di specializzazione e dottorati di ricerca)
- Potenziare l'interazione fra formazione e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, anche attraverso la politica degli stage.
- Potenziare la promozione di attività culturali all'interno del campus collegate alle specifiche esperienze formative.
- Coinvolgere maggiormente gli organismi pubblici e privati del territorio per realizzare un programma di sostegno al dottorato tale da incrementare il numero di posti coperti da borsa.
- Favorire percorsi di formazione orientati all'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro, sia attraverso forme di collaborazione con il sistema delle imprese e con le istituzioni del territorio, sia attraverso l'acquisizione di capacità teoriche e pratiche spendibili nelle organizzazioni.
- Utilizzare in modo efficace i meccanismi di monitoraggio e di valutazione dei corsi di studio, inclusi quelli previsti dalla recente normativa, anche mediante l'utilizzazione di strumenti

opportuni (ad esempio, livello di soddisfazione degli studenti, peer review), rendendoli un reale mezzo di miglioramento della qualità dei corsi di studio.

- Analizzare, con opportuni strumenti, la domanda di formazione continua derivante dal rapido mutamento degli scenari economici, tecnologici e sociali, proponendo un'offerta in linea con i reali fabbisogni.
- Sviluppare progetti formativi che, utilizzando le tecnologie di e-learning, possano aprire nuove prospettive per la formazione, assicurando buoni livelli di qualità a costi contenuti.
- Comunicare all'esterno in modo più efficace le proposte di formazione, anche permanente, offerte dall'Ateneo.
- Valutare i prodotti dell'offerta formativa (Master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento) in termini di risultati ottenuti in relazione ai costi sostenuti dall'Ateneo per realizzarli, in una logica di qualità ed efficacia delle proposte.
- Promuovere le collaborazioni con le università straniere al fine di favorire la mobilità degli studenti.
- Adottare una politica di attrazione di docenti stranieri anche attraverso efficaci e semplici meccanismi per il loro inserimento.
- Dare impulso alla formazione dottorale in lingua straniera.
- Incentivare lo sviluppo di programmi stabili di dottorato interateneo e con università straniere.
- Favorire la residenzialità dei dottorandi anche potenziando i servizi (es. alloggi) utilizzando anche forme innovative di acquisizione di risorse utili a tale scopo.
- Migliorare le modalità per far conoscere e comunicare i programmi di dottorato dell'Ateneo favorendo l'accesso a un più ampio bacino, anche internazionale, di studenti.
- Semplificare le prove di selezione e le procedure d'immatricolazione al dottorato di ricerca anche mediante l'impiego di sistemi telematici.
- Potenziare i vari servizi offerti agli studenti (orientamento, consulenza, biblioteche e laboratori, e supporti materiali).
- Migliorare, con utilizzo del web e dei social network, i processi d'informazione sull'offerta formativa, per favorire una scelta consapevole del percorso di studi e potenziare i sostegni in itinere (es. attraverso una opportuna strutturazione e programmazione delle attività di tutorato).
- Semplificare (anche via web) i meccanismi d'iscrizione e di pagamento delle tasse.
- Rafforzare le relazioni con gli ex alumni e i laureati per potenziare i legami con il mondo delle professioni, le imprese e la società.

Indicatori per l'area strategica della formazione

- Numero di studenti iscritti.
- Percentuale di immatricolati con eccellente voto di maturità.
- Percentuale di studenti che hanno conseguito la laurea nei limiti della normale durata del corso di studi.
- Tassi di abbandono generali e tassi di abbandono al primo anno.
- Placement a un anno dalla laurea.
- Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea.
- Proporzioni di insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti.
- Soddisfazione degli studenti sulla qualità degli insegnamenti rilevata tramite i questionari sulla didattica.
- Numero docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per corsi di laurea e di laurea magistrale attivati / Numero corsi di laurea e di laurea magistrale attivati.
- Percentuale di corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico dell'Ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione ai sensi dell'art. 2 della Legge 264/1999 (corsi di studio a programmazione locale).
- Indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla didattica.
- Numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti.
- Numero di corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera.
- Proporzioni di studenti stranieri iscritti al primo anno nei corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera.
- Numero di titoli congiunti rilasciati con altri atenei internazionali.
- Numero di iscritti ai corsi di dottorato attivati nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre università.
- Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in università straniere.
- Numero di studenti stranieri in mobilità (in entrata).

- Numero di laureati che hanno acquisito crediti all'estero.
- Soddisfazione degli studenti nell'utilizzo dei servizi e delle infrastrutture, rilevata tramite i questionari sulla didattica.
- Numero dei servizi offerti agli studenti per via telematica.
- Numero tutor / numero studenti iscritti a corsi di studio offerti in teledidattica o in modalità "blended".
- Numero corsi di studio offerti in modalità "blended".

4.4 Area strategica: Terza Missione

Le attività di "terza missione" degli Atenei affiancano le due missioni tradizionali (da un lato "ricerca" e dall'altro "formazione"). In particolare, con il termine di "terza missione" si fa riferimento all'insieme delle attività con le quali le università attivano processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita del territorio, offrendo servizi e facilities, in modo che la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di output produttivi. Si stima che la cultura e la formazione nel suo complesso rappresentano oramai circa il 50% del PIL mondiale (beni e servizi del sistema produttivo che si fonda sulla ricerca scientifica rappresentano il 30% del PIL, il sistema di istruzione almeno il 6-7% del PIL, e la Sanità, che è quasi per intero fondata sulla medicina scientifica e sull'alta qualificazione, un altro 8-10%). In questo contesto sembra quindi importante che le università sviluppino politiche e azioni adeguate per intercettare parte di questo flusso con sistemi innovativi e creativi, aprendosi al mondo esterno, alle imprese, alla PA, agli organismi di ricerca privati e pubblici, agli investitori. All'interno del campus di Tor Vergata sono presenti competenze, professionalità, idee, progetti, prodotti che, se opportunamente indirizzati all'esterno dell'accademia, possono essere di enorme valore. Inoltre, il ritorno economico che può essere generato dalle attività di Terza Missione può essere reinvestito all'interno dell'Ateneo contribuendo al sostegno della ricerca scientifica di base. In questo contesto, all'interno dell'area strategica della terza missione sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici: potenziare le azioni di supporto alla ricerca e potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate delle linee strategiche e sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici per la Terza Missione

TM.1: Potenziare le azioni di supporto alla ricerca

Questo obiettivo si propone di sviluppare progetti di ricerca con ricadute economiche sul territorio, in un modello di scambio e interazioni continue tra l'Ateneo e le imprese. Dato che le conoscenze e le competenze presenti nelle università non sono facilmente fruibili per applicazioni industriali, perché spesso sono state generate finalizzandole alla ricerca scientifica e non alla ricerca industriale, si prevede la creazione di diversi momenti di incontro tra Ateneo e imprese perché i ricercatori universitari assumano consapevolezza e possano innestare la capacità di applicare il metodo scientifico alla ricerca industriale. Lo scopo finale è quello di fare in modo che l'Università diventi un partner vero del mondo economico e delle aziende, sia riconosciuta nelle sue potenzialità, possa esprimere le proprie competenze al di fuori del proprio ambito, e sia capace di diventare soggetto ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali.

TM.2: Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale

In questo obiettivo strategico l'Ateneo si propone di valorizzare il suo ruolo rispetto il resto della società, svolgendo in modo organico e strutturato un'attività di trasferimento delle conoscenze ad alto impatto economico e sociale. Il trasferimento tecnologico è sicuramente una di queste attività, ma andrebbe inquadrato in maniera sempre più strutturata nel ciclo di vita che porta da un'idea di ricerca a una soluzione che modifichi i processi di natura tecnologica con il relativo impatto economico e sociale. In questa ottica, l'Ateneo intende valorizzare soprattutto: la capacità di produrre idee originali o di integrare conoscenze tra loro eterogenee, dando ad esse un valore nuovo; l'analisi di quali processi economici e/o sociali possono essere migliorati e/o razionalizzati da uno o più di questi elementi; la credibilità dell'istituzione "Università" nei confronti del territorio, sia ponendosi come soggetto educatore, sia ponendosi come struttura che vive nella realtà, condividendo le conoscenze e le esperienze delle strutture economiche e sociali che la circondano e con le quali l'università deve costruire un virtuoso luogo di condivisione di conoscenze.

Linee di azione per l'area strategica della Terza Missione

- Sostenere la tutela della proprietà intellettuale in Ateneo e la sua valorizzazione economica.
- Promuovere momenti di confronto tra i dipartimenti e le imprese o reti di imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione.

- Sviluppare, a livello dei dipartimenti, programmi multidisciplinari per il decollo di progetti di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.
- Incoraggiare nuove forme di dialogo e di partenariato con le imprese, con il settore pubblico, con gli organismi di ricerca pubblici e privati, con gli investitori.
- Sviluppare forme di partenariato con soggetti istituzionali private, finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio.
- Realizzare un "Laboratorio virtuale di Ateneo", per creare un'infrastruttura di collegamento dei laboratori dell'Ateneo, condividendo dati e risultati prodotti, allo scopo di fornire servizi innovativi fruibili anche dal mondo esterno.
- Favorire la nascita di spin-off e start-up all'interno dell'Ateneo.
- Realizzare un "Incubatore Aperto", promuovendo gli spin off che possano offrire migliori garanzie di sviluppo nel breve/medio termine.
- Potenziare e sviluppare le attività di terza missione relative all'Orto Botanico dell'Ateneo.
- Potenziare la valorizzazione del patrimonio archeologico e culturale all'interno del campus, come ad esempio il Museo Archeologia per Roma (APR), di recente inaugurazione.

Indicatori per l'area strategica della Terza Missione

- Numero di brevetti
- Monitoraggio del numero e tipologia degli spin off avviati e i risultati ottenuti, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti.
- Numero di progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese.
- Numero di accordi relativi a spin off universitari.
- Indicatori di collaborazione fra dottorato di ricerca e mondo del lavoro.
- Stato di avanzamento del "Laboratorio virtuale di Ateneo" e numero di progetti realizzati al suo interno.
- Stato di avanzamento dell'"Incubatore Aperto" e numero di spin off realizzati al suo interno.
- Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati.

4.5 Area strategica: Amministrazione e servizi agli utenti

Nell'attuale congiuntura economica, e in un contesto di sostanziale riduzione dei finanziamenti disponibili, l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi appare uno degli obiettivi centrali da perseguire in un'ottica di contenimento della spesa. Sembra quindi necessario adottare nuovi e più efficaci modelli di gestione che facciano pieno ricorso a tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche e che siano in grado di offrire servizi di qualità agli utenti con una contemporanea riduzione dei costi. Va evidenziato che si intende qui l'accezione di utenti di un'università nel senso più generale di tutti i soggetti con cui l'università si relaziona. In questo contesto, all'interno dell'area strategica dei servizi agli utenti, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici: migliorare i servizi agli utenti; migliorare l'efficienza delle spese in logica di spending review; prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità. Per ciascuno di questi obiettivi sono individuate delle linee strategiche e sono elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati e individuare le azioni di miglioramento.

Obiettivi strategici per l'Amministrazione e i servizi agli utenti

S.1: Migliorare i servizi agli utenti

L'Ateneo è impegnato nel miglioramento dei servizi offerti a tutti i suoi utenti: non soltanto gli studenti, ma anche il personale docente e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, le imprese e gli enti della pubblica amministrazione e, più in generale, il cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'università. Le azioni da intraprendere si declinano in particolare in interventi di dematerializzazione, di semplificazione e di standardizzazione dei processi, volti ad assicurare una riorganizzazione dei processi, anche attraverso l'opportuno utilizzo di tecnologie di digitalizzazione della documentazione cartacea. In tale contesto, l'Ateneo intende proseguire le attività di miglioramento delle procedure amministrative già emerse dall'analisi dei processi effettuata nell'anno precedente, allo scopo di individuare le best practice e le linee guida per la loro standardizzazione e per la definizione di procedure omogenee di uso generale.

S.2: Migliorare l'efficienza delle spese, in logica di spending review

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. Particolarmente importanti in questo ambito sono gli aspetti attinenti alla programmazione triennale del reclutamento del personale, di cui al Decreto Legislativo N. 49/2012. Sono inoltre particolarmente significative anche le attività di monitoraggio e di razionalizzazione della logistica, con particolare riferimento agli spazi occupati dalle strutture. Si evidenzia che questo aspetto appare di particolare rilevanza per l'Ateneo, in virtù della situazione di locazione passiva dell'immobile che attualmente ospita il Rettorato e la Macroarea di Giurisprudenza, che risente del ritardo nel completamento delle nuove sedi, a causa della carenza di fondi.

S.3: Prevenire la corruzione attraverso la promozione della trasparenza e dell'integrità

L'Ateneo attribuisce grande importanza ai temi della trasparenza, rendendo 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. È inoltre indispensabile implementare strumenti di interazione che possano restituire con immediatezza all'Ateneo il *feedback* circa l'operato svolto, in diretta connessione con la trasparenza e con il ciclo delle performance, attraverso indagini di *customer satisfaction*. Considerato lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della performance, un importante ruolo è svolto dalle Giornate della Trasparenza, che sono la sede opportuna per fornire informazioni a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti.

Linee di azione per l'area strategica dell'Amministrazione e dei servizi agli utenti

- Attuare un piano di riorganizzazione della struttura amministrativa per adeguarla alle nuove esigenze, definendo obiettivi, strumenti, modalità e priorità dei diversi interventi, sulla base delle risultanze di un'analisi strutturata.
- Rivedere i processi rendendoli più agili, trasparenti ed efficaci allo scopo di velocizzare e semplificare l'iter delle decisioni, e nel contempo semplificare le procedure dell'Ateneo.
- Migliorare le competenze del personale, l'orientamento al risultato e al servizio offerto, anche attraverso la formazione e l'incentivazione.
- Potenziare sia in termini qualitativi che quantitativi il livello intermedio dell'organizzazione a supporto della ricerca, della didattica, e dei servizi.

- Utilizzare il passaggio previsto al bilancio economico patrimoniale per rafforzare la strumentazione di pianificazione e controllo, anche attivando sistematici strumenti di benchmarking con altri Atenei.
- Valutare sistematicamente sul medio termine le opportunità di miglioramento dei servizi e la loro convenienza economica, valorizzando le competenze del personale impiegato nei processi fondamentali dell'Ateneo.
- Contenere le spese per i consumi intermedi, centralizzando laddove vi siano vantaggi economici di scala e decentralizzando laddove la prossimità tra erogatore del servizio e utilizzatore dello stesso consenta di minimizzare le spese e gli adempimenti burocratici.
- Unificare alcuni servizi con altri atenei, allo scopo di avere economie di scala oppure servizi migliori a parità di costo.
- Riconoscere l'importanza strategica dell'investimento nei sistemi informativi per la gestione integrata delle informazioni e dei dati in Ateneo.
- Sfruttare pienamente la strategicità degli strumenti informatici come mezzi di informazione, di comunicazione e di collaborazione all'interno dell'Ateneo.
- Sviluppare un sistema analitico di controllo di gestione che consenta di conoscere e misurare i costi delle molteplici iniziative realizzate dall'Ateneo e di supportare con efficacia le decisioni strategiche e operative.
- Analisi e valutazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruttivo nelle strutture dell'Ateneo.
- Diffusione di linee guida nell'ambito degli affidamenti di lavori, forniture e servizi.
- Formazione del personale per promuovere la cultura della legalità, dell'etica, della professionalità, fondamentali all'origine di comportamenti utili a prevenire il rischio di corruzione, anche durante le Giornate della Trasparenza.
- Aggiornamento continuo e tempestivo della sezione del Portale di Ateneo "Amministrazione Trasparente".
- Coordinamento fra Amministrazione Centrale e strutture periferiche per regolare la discrezionalità nei procedimenti amministrativi mediante lo sviluppo di una maggiore omogeneità di applicazione di prassi, comportamenti e procedure nell'intera amministrazione.

Indicatori per l'area strategica dell'Amministrazione e dei servizi agli utenti

- Soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti.

- Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase).
- Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi).
- Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (sia per utenti interni che per utenti esterni).
- Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa.
- Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.
- Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).
- Numero di Giornate della Trasparenza organizzate.
- Attuazione delle azioni programmate nel piano della prevenzione della corruzione.



Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

5. TABELLE RIASSUNTIVE DI OBIETTIVI STRATEGICI, LINEE DI AZIONE E INDICATORI

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA RICERCA	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>R.1 Potenziare la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata</p>	<p>Attivare e consolidare meccanismi premiali per i docenti che ottengono risultati di eccellenza nella ricerca.</p> <p>Migliorare la qualità e la produttività della ricerca dei neoassunti.</p> <p>Promuovere l'avvio di progetti di ricerca a carattere innovativo, individuati mediante valutazione comparativa, privilegiando i progetti presentati da giovani studiosi, favorendo così iniziative che in prospettiva dovranno proseguire con finanziamenti nazionali o europei / internazionali.</p> <p>Sostenere la realizzazione di grandi progetti di ricerca a carattere innovativo, volti a creare poli di eccellenza capaci di produrre ricadute rilevanti per l'Ateneo e di creare le opportunità per ottenere finanziamenti a livello internazionale.</p> <p>Incentivare la collaborazione tra ricercatori di diverse discipline, sia attraverso la presentazione di progetti comuni a tutto l'Ateneo, sia attraverso il coordinamento di proposte formulate in differenti ambiti culturali.</p> <p>Fornire supporto efficace all'azione di raccolta di fondi da parte dei docenti, con particolare riferimento alla formazione di progetti e reti transnazionali di ricerca.</p> <p>Utilizzare gli esiti delle valutazioni della ricerca e riconoscere, mediante incentivi, il contributo delle strutture al successo dell'Ateneo nella quota premiale dell'FFO.</p> <p>Rafforzare l'integrazione dei programmi di dottorato con i progetti di ricerca svolti nei dipartimenti (in particolare nei progetti internazionali), migliorando quindi il coinvolgimento dei dottorandi nell'attività di ricerca stessa.</p> <p>Sostenere la crescita post-dottorato di ricerca e l'acquisizione di autonomia scientifica dei giovani e potenziarne i percorsi d'ingresso nelle attività di ricerca e sviluppo.</p> <p>Formare personale specificatamente dedicato al supporto sia tecnico che amministrativo delle attività di ricerca e di trasferimento delle conoscenze.</p>	<p>Variazione delle entrate per bandi di ricerca competitivi.</p> <p>Variazione del numero di progetti finanziati.</p> <p>Variazione di figure in formazione alla ricerca scientifica (dottorandi, assegnisti, specializzandi).</p> <p>Valutazione mediante indicatori a livello individuale e delle strutture (% di docenti attivi, % di docenti sopra la mediana di riferimento, indicatori di produttività scientifica, etc...).</p> <p>Indicatori di produttività scientifica dei professori e dei ricercatori.</p> <p>Indicatori di produttività scientifica dei neoassunti.</p> <p>Indicatori di produttività scientifica dei dottorati di ricerca.</p> <p>Indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla ricerca.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA RICERCA	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>R.2 Internazionalizzare la ricerca</p>	<p>Adottare una politica di attrazione di ricercatori stranieri anche attraverso efficaci e semplici meccanismi per il loro inserimento.</p> <p>Potenziare i supporti e i servizi a favore dei progetti di ricerca europei e internazionali.</p> <p>Potenziare la mobilità internazionale dei ricercatori, dei professori e dello staff amministrativo.</p> <p>Potenziare la mobilità (in entrata e in uscita) dei dottorandi.</p> <p>Riservare particolare attenzione nella fase del reclutamento alla qualità scientifica del personale accademico, dando impulso alle chiamate di docenti di alta qualificazione da istituzioni italiane e straniere.</p>	<p>Variazione delle entrate per bandi di ricerca competitivi internazionali.</p> <p>Variazione del numero di progetti internazionali finanziati.</p> <p>Percentuale di docenti, ricercatori e assegnisti provenienti da università straniere.</p> <p>Numero di ricercatori, professori e staff amministrativo in mobilità internazionale.</p> <p>Incremento della mobilità dei dottorandi con università straniere in entrata e in uscita.</p> <p>Andamento della posizione nei ranking internazionali qualificati.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA FORMAZIONE	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>D.1 Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa</p>	<p>Potenziare i percorsi formativi di secondo livello in grado di attrarre i migliori studenti provenienti da lauree triennali di altre università.</p> <p>Incentivare i docenti a utilizzare metodologie didattiche maggiormente partecipate e innovative, anche integrandole con strumenti didattici on line.</p> <p>Migliorare l'integrazione fra formazione e attività di ricerca svolta nei dipartimenti, in particolare nel secondo e terzo livello dell'offerta formativa (lauree magistrali, master di II livello, scuole di specializzazione e dottorati di ricerca)</p> <p>Potenziare l'interazione fra formazione e mondo del lavoro, per assicurare una preparazione più completa degli studenti, anche attraverso la politica degli stage.</p> <p>Potenziare la promozione di attività culturali all'interno del campus collegate alle specifiche esperienze formative.</p> <p>Coinvolgere maggiormente gli organismi pubblici e privati del territorio per realizzare un programma di sostegno al dottorato tale da incrementare il numero di posti coperti da borsa.</p> <p>Favorire percorsi di formazione orientati all'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro, sia attraverso forme di collaborazione con il sistema delle imprese e con le istituzioni del territorio, sia attraverso l'acquisizione di capacità teoriche e pratiche spendibili nelle organizzazioni.</p>	<p>Numero di studenti iscritti.</p> <p>Percentuale di immatricolati con eccellente voto di maturità.</p> <p>Percentuale di studenti che hanno conseguito la laurea nei limiti della normale durata del corso di studi.</p> <p>Tassi di abbandono generali e tassi di abbandono al primo anno.</p> <p>Placement a un anno dalla laurea.</p> <p>Numero di stage per gli studenti dei corsi di laurea.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA FORMAZIONE	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>D.2 Migliorare la qualità dell'apprendimento</p>	<p>Utilizzare in modo efficace i meccanismi di monitoraggio e di valutazione dei corsi di studio, inclusi quelli previsti dalla recente normativa, anche mediante l'utilizzazione di strumenti opportuni (ad esempio, livello di soddisfazione degli studenti, peer review), rendendoli un reale mezzo di miglioramento della qualità dei corsi di studio.</p> <p>Analizzare, con opportuni strumenti, la domanda di formazione continua derivante dal rapido mutamento degli scenari economici, tecnologici e sociali, proponendo un'offerta in linea con i reali fabbisogni.</p> <p>Sviluppare progetti formativi che, utilizzando le tecnologie di e-learning, possano aprire nuove prospettive per la formazione, assicurando buoni livelli di qualità a costi contenuti.</p> <p>Comunicare all'esterno in modo più efficace le proposte di formazione, anche permanente, offerte dall'Ateneo.</p> <p>Valutare i prodotti dell'offerta formativa (Master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento) in termini di risultati ottenuti in relazione ai costi sostenuti dall'Ateneo per realizzarli, in una logica di qualità ed efficacia delle proposte.</p>	<p>Proporzione di insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti.</p> <p>Soddisfazione degli studenti sulla qualità degli insegnamenti rilevata tramite i questionari sulla didattica.</p> <p>Numero docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per corsi di laurea e di laurea magistrale attivati / Numero corsi di laurea e di laurea magistrale attivati.</p> <p>Percentuale di corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico dell'Ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione ai sensi dell'art. 2 della Legge 264/1999 (corsi di studio a programmazione locale).</p> <p>Indicatori che di volta in volta vengono definiti dal MIUR per determinare la quota premiale riferita alla didattica.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA FORMAZIONE	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>D.3 Internazionalizzare la didattica</p>	<p>Promuovere le collaborazioni con le università straniere al fine di favorire la mobilità degli studenti.</p> <p>Adottare una politica di attrazione di docenti stranieri anche attraverso efficaci e semplici meccanismi per il loro inserimento.</p> <p>Dare impulso alla formazione dottorale in lingua straniera.</p> <p>Incentivare lo sviluppo di programmi stabili di dottorato interateneo e con università straniere.</p> <p>Favorire la residenzialità dei dottorandi anche potenziando i servizi (es. alloggi) utilizzando anche forme innovative di acquisizione di risorse utili a tale scopo.</p> <p>Migliorare le modalità per far conoscere e comunicare i programmi di dottorato dell'Ateneo favorendo l'accesso a un più ampio bacino, anche internazionale, di studenti.</p> <p>Semplificare le prove di selezione e le procedure d'immatricolazione al dottorato di ricerca anche mediante l'impiego di sistemi telematici.</p>	<p>Numero di procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti.</p> <p>Numero di corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera.</p> <p>Proporzione di studenti stranieri iscritti al primo anno nei corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera.</p> <p>Numero di titoli congiunti rilasciati con altri atenei internazionali.</p> <p>Numero di iscritti ai corsi di dottorato attivati nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre università.</p> <p>Percentuale di iscritti ai corsi di dottorato attivi nell'anno che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in università straniere.</p> <p>Numero di studenti stranieri in mobilità (in entrata).</p> <p>Numero di laureati che hanno acquisito crediti all'estero.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA FORMAZIONE	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>D.4 Potenziare i servizi a supporto degli studenti</p>	<p>Potenziare i vari servizi offerti agli studenti (orientamento, consulenza, biblioteche e laboratori, e supporti materiali).</p> <p>Migliorare, con utilizzo del web e dei social network, i processi d'informazione sull'offerta formativa, per favorire una scelta consapevole del percorso di studi e potenziare i sostegni in itinere (es. attraverso una opportuna strutturazione e programmazione delle attività di tutorato).</p> <p>Semplificare (anche via web) i meccanismi d'iscrizione e di pagamento delle tasse.</p> <p>Rafforzare le relazioni con gli ex alumni e i laureati per potenziare i legami con il mondo delle professioni, le imprese e la società.</p>	<p>Soddisfazione degli studenti nell'utilizzo dei servizi e delle infrastrutture, rilevata tramite i questionari sulla didattica.</p> <p>Numero dei servizi offerti agli studenti per via telematica.</p> <p>Numero tutor / numero studenti iscritti a corsi di studio offerti in teledidattica o in modalità "blended".</p> <p>Numero corsi di studio offerti in modalità "blended".</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA TERZA MISSIONE	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>TM.1 Potenziare le azioni di supporto alla ricerca</p>	<p>Sostenere la tutela della proprietà intellettuale in Ateneo e la sua valorizzazione economica.</p> <p>Promuovere momenti di confronto tra i dipartimenti e le imprese o reti di imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione.</p> <p>Sviluppare, a livello dei dipartimenti, programmi multidisciplinari per il decollo di progetti di terza missione in stretta collaborazione con le imprese.</p> <p>Incoraggiare nuove forme di dialogo e di parnerariato con le imprese, con il settore pubblico, con gli organismi di ricerca pubblici e privati, con gli investitori.</p> <p>Sviluppare forme di partenariato con soggetti istituzionali privati, finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio.</p>	<p>Numero di brevetti</p> <p>Monitoraggio del numero e tipologia degli spin off avviati e i risultati ottenuti, dandone visibilità attraverso adeguati strumenti.</p> <p>Numero di progetti specifici di innovazione attivati tra dipartimenti e imprese o reti di imprese.</p> <p>Numero di accordi relativi a spin off universitari.</p> <p>Indicatori di collaborazione fra dottorato di ricerca e mondo del lavoro.</p>
<p>TM.2 Potenziare le azioni di supporto allo sviluppo economico e sociale</p>	<p>Realizzare un "Laboratorio virtuale di Ateneo", per creare un'infrastruttura di collegamento dei laboratori dell'Ateneo, condividendo dati e risultati prodotti, allo scopo di fornire servizi innovativi fruibili anche dal mondo esterno.</p> <p>Favorire la nascita di spin-off e start-up all'interno dell'Ateneo.</p> <p>Realizzare un "Incubatore Aperto", promuovendo gli spin off che possano offrire migliori garanzie di sviluppo nel breve/medio termine.</p> <p>Potenziare e sviluppare le attività di terza missione relative all'Orto Botanico dell'Ateneo.</p> <p>Potenziare la valorizzazione del patrimonio archeologico e culturale all'interno del campus, come ad esempio il Museo Archeologia per Roma (APR), di recente inaugurazione.</p>	<p>Stato di avanzamento del Laboratorio virtuale di Ateneo e numero di progetti realizzati al suo interno.</p> <p>Stato di avanzamento dell'Incubatore Aperto e numero di spin off realizzati al suo interno.</p> <p>Numero di attività, iniziative e progetti di terza missione avviati.</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA AMMINISTRAZIONE E SERVIZI AGLI UTENTI	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>S.1 Migliorare i servizi agli utenti</p>	<p>Attuare un piano di riorganizzazione della struttura amministrativa per adeguarla alle nuove esigenze, definendo obiettivi, strumenti, modalità e priorità dei diversi interventi, sulla base delle risultanze di un'analisi strutturata.</p> <p>Rivedere i processi rendendoli più agili, trasparenti ed efficaci allo scopo di velocizzare e semplificare l'iter delle decisioni, e nel contempo semplificare le procedure dell'Ateneo.</p> <p>Migliorare le competenze del personale, l'orientamento al risultato e al servizio offerto, anche attraverso la formazione e l'incentivazione.</p> <p>Potenziare sia in termini qualitativi che quantitativi il livello intermedio dell'organizzazione a supporto della ricerca, della didattica, e dei servizi.</p> <p>Utilizzare il passaggio previsto al bilancio economico patrimoniale per rafforzare la strumentazione di pianificazione e controllo, anche attivando sistematici strumenti di benchmarking con altri Atenei.</p>	<p>Soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti.</p> <p>Indici di efficienza dei processi amministrativi (riduzione tempi, numero di pratiche evase).</p> <p>Indici di semplificazione della struttura organizzativa (riduzione del numero di servizi).</p> <p>Indicatori di efficacia e di valutazione dei servizi (sia per utenti interni che per utenti esterni).</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA AMMINISTRAZIONE E SERVIZI AGLI UTENTI	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>S.2 Migliorare l'efficienza delle spese in ottica di spending review</p>	<p>Valutare sistematicamente sul medio termine le opportunità di miglioramento dei servizi e la loro convenienza economica, valorizzando le competenze del personale impiegato nei processi fondamentali dell'Ateneo.</p> <p>Contenere le spese per i consumi intermedi, centralizzando laddove vi siano vantaggi economici di scala e decentralizzando laddove la prossimità tra erogatore del servizio e utilizzatore dello stesso consenta di minimizzare le spese e gli adempimenti burocratici.</p> <p>Unificare alcuni servizi con altri Atenei, allo scopo di avere economie di scala oppure servizi migliori a parità di costo.</p> <p>Riconoscere l'importanza strategica dell'investimento nei sistemi informativi per la gestione integrata delle informazioni e dei dati in Ateneo.</p> <p>Sfruttare pienamente la strategicità degli strumenti informatici come mezzi di informazione, di comunicazione e di collaborazione all'interno dell'Ateneo.</p> <p>Sviluppare un sistema analitico di controllo di gestione che consenta di conoscere e misurare i costi delle molteplici iniziative realizzate dall'Ateneo e di supportare con efficacia le decisioni strategiche e operative.</p>	<p>Numero di iniziative realizzate per ridurre la spesa.</p> <p>Numero di servizi unificati o condivisi con altri Atenei.</p> <p>Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).</p>

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA AMMINISTRAZIONE E SERVIZI AGLI UTENTI	LINEE DI AZIONE	INDICATORI
<p>S.3 Prevenire la corruzione attraverso la trasparenza e l'integrità</p>	<p>Analisi e valutazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruttivo nelle strutture dell'Ateneo.</p> <p>Diffusione di linee guida nell'ambito degli affidamenti di lavori, forniture e servizi.</p> <p>Formazione del personale per promuovere la cultura della legalità, dell'etica, della professionalità, fondamentali all'origine di comportamenti utili a prevenire il rischio di corruzione, anche durante le Giornate della Trasparenza.</p> <p>Aggiornamento continuo e tempestivo della sezione del Portale di Ateneo "Amministrazione Trasparente".</p> <p>Coordinamento fra Amministrazione Centrale e strutture periferiche per regolare la discrezionalità nei procedimenti amministrativi mediante lo sviluppo di una maggiore omogeneità di applicazione di prassi, comportamenti e procedure nell'intera amministrazione.</p>	<p>Numero di Giornate della Trasparenza organizzate.</p> <p>Attuazione delle azioni programmate nel piano della prevenzione della corruzione.</p>