

Piano della Performance di Roma Tre

2013-2015

Sommario

1. Presentazione del Piano della <i>performance</i>	1
2.1 Contesto normativo di riferimento	1
2.2 Finalità del piano della <i>performance</i>	1
2. Sintesi delle informazioni su Roma Tre	1
2.1 Chi siamo	1
2.2 Cosa facciamo e come operiamo.....	2
2.3 I portatori di interesse	3
3. L'identità dell'Ateneo	5
3.1 Le nuove strutture dei Dipartimenti.....	6
3.1.1 Adempimenti di legge.....	6
3.1.2 Obiettivi della strutturazione	7
3.1.3 Struttura di responsabilità individuata.....	7
3.1.4 Competenze.....	8
3.2 L'organigramma di Roma Tre	10
3.3 La Missione e la Visione di Roma Tre	11
3.4 Roma Tre "in cifre"	11
3.4.1 Il personale di Roma Tre	13
3.4.2 Gli edifici di Roma Tre.....	16
4. Lo stato di salute finanziaria di Roma Tre	19
5. Analisi del contesto	22
5.1 Analisi del contesto esterno	23
5.1.1 Minacce:	23
5.1.2 Opportunità:	23
5.2 Analisi del contesto interno.....	23
5.2.1 Punti di debolezza:	23
5.2.2 Punti di forza:.....	24
6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre.....	25
7. L'albero della <i>performance</i>: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi e alle azioni.....	28
8. Processo di programmazione e ciclo della <i>performance</i>	33
8.1 Il processo di redazione del Piano	33
8.2 Il ciclo di gestione della <i>Performance</i>	34
9. Glossario	35

Allegato 1 Tabella - Obiettivi e azioni strategiche di Roma Tre. **Allegato 2** Tabella - Azioni strategiche e obiettivi operativi di Roma Tre.

Premessa

L'Università degli Studi Roma Tre e tutto il sistema universitario italiano stanno vivendo un momento storico molto significativo e di profondo cambiamento. La Legge n. 240/2010 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario) intende infatti ridisegnare il sistema universitario al fine di renderlo più moderno e in grado di superare le difficoltà e le disfunzioni che a diverso titolo avrebbero impedito all'autonomia universitaria di garantire un reale sviluppo della ricerca e della didattica.

Parallelamente, il Decreto Legislativo n. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) richiede alle Pubbliche Amministrazioni l'adozione di nuovi sistemi di misurazione delle prestazioni organizzative ed individuali, al fine di migliorare la propria attività e i servizi offerti alla collettività.

Il nuovo statuto di Roma Tre, emanato con D.R. n. 829 del 6.06.2012 alla luce delle normative sopra richiamate, ha definito un percorso di innovazione che ridisegna le linee dell'organizzazione complessiva dell'Ateneo il cui nucleo centrale è rappresentato dal rinnovato ruolo dei Dipartimenti.

Lo statuto ha previsto che l'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative di Roma Tre sia diretta ad assicurare servizi di supporto alla realizzazione della missione istituzionale ispirati ai principi della pubblicità, trasparenza e accessibilità degli atti, semplicità e snellezza delle procedure, efficacia, efficienza ed economicità nelle attività, con particolare attenzione al collegamento tra tutte le unità dell'organizzazione, centrali e periferiche.

Nel corso del 2013, che sarà un anno di sperimentazione degli assetti organizzativi, Roma Tre dovrà dare attuazione dei principi definiti nel nuovo statuto per accompagnare e indirizzare questi cambiamenti con un percorso graduale e condiviso.

Dal 1° gennaio 2013 sono operative le prime azioni di cambiamento organizzativo, a partire dall'attivazione dei 12 Dipartimenti e dall'organizzazione delle strutture di servizio tecnico-amministrativo a supporto di questi ultimi. E' stato avviato inoltre il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, sono in corso di approvazione i nuovi regolamenti di Ateneo e saranno rinnovati gli organi di governo, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, sino alle elezioni nel nuovo Rettore nel primo semestre 2013. A partire dal 1 ottobre 2013, a Roma Tre non saranno più presenti le Facoltà.

Attraverso un percorso che ha avuto inizio nell'anno 2012, è prevista la definizione di una nuova struttura amministrativa che integri l'attuale amministrazione centrale e le strutture tecnico-amministrative di servizio dei Dipartimenti attraverso i punti di seguito riportati.

- Il passaggio dal modello organizzativo attuale, caratterizzato da un forte dualismo amministrazione centrale-centri di gestione autonoma, ad un modello organizzativo unitario, capace di garantire a tutte le strutture di Ateneo un supporto efficace attraverso interazioni virtuose e sistematiche. Questo percorso permetterà di rafforzare la struttura tecnico-amministrativa per affrontare una complessità sempre maggiore, anche attraverso un dimensionamento minimo delle strutture garantito da un naturale riequilibrio di personale tra di esse.
- L'evoluzione verso un'organizzazione per processi standardizzati, che definisca in modo puntuale e diffuso le strutture organizzative responsabili dei processi attraverso una formale distribuzione delle responsabilità guidate dagli obiettivi strategici e attraverso la codifica di processi uniformati.

- La razionalizzazione, semplificazione e specializzazione dell'organizzazione, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni. Dovranno infatti essere sperimentate soluzioni organizzative che integrino tutte le professionalità tecniche, amministrative e bibliotecarie, capaci di assicurare alle strutture di Ateneo servizi sempre migliori a supporto della ricerca e della didattica. L'esigenza condivisa di definire un modello tipizzato comune a tutte le nuove strutture dipartimentali si è concretizzata nell'elaborazione di uno schema di matrice comune. L'ipotesi di articolazione organizzativa prevede l'individuazione di tre posizioni organizzativo-funzionali di vertice, riconducibili al Segretario Amministrativo, al Segretario Didattico e al Segretario per la Ricerca.

Partendo dalle considerazioni sopra enunciate, che dovranno trovare la loro coerenza nelle decisioni di tutti gli organi di governo, attualmente in fase di ricostituzione secondo le linee del nuovo statuto, si è ritenuto opportuno predisporre un Piano della *performance* che tenga conto della complessità di questo cambiamento in atto e che accompagni in modo graduale questa transizione al nuovo modello organizzativo. Viene quindi proposto un modello che preveda le azioni e le scelte coerenti con le attuali previsioni normative integrando gli strumenti di misura e di controllo esistenti e sperimentati nei precedenti anni e compatibili con gli attuali assetti organizzativi, in attesa della definizione e operatività del nuovo sistema di *governance* e dei relativi riferimenti istituzionali.

Struttura del documento

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in sezioni, di seguito brevemente illustrate.

- Il **Capitolo 1** fornisce un'analisi del contesto normativo di riferimento e introduce il Piano della *performance* descrivendone le finalità.
- I **Capitoli 2 e 3** espongono le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione identificando i principali *stakeholders*. Presentano brevemente l'identità di Roma Tre e i dati più significativi sul profilo dell'Ateneo (Il numero di dipendenti, le nuove strutture, l'offerta formativa, gli studenti ecc.).
- Il **Capitolo 4** descrive lo stato di salute finanziaria di Roma Tre.
- Il **Capitolo 5** presenta l'analisi del contesto interno ed esterno entro cui Roma Tre opera in funzione della sua *mission* istituzionale.
- Il **Capitolo 6** descrive le linee strategiche nell'ambito delle quali vengono definiti i contenuti veri e propri del Piano con la descrizione degli obiettivi e delle azioni strategiche di Roma Tre definendone gli indicatori di *outcome* e i relativi *target*.
- Il **Capitolo 7** descrive l'albero della *performance* e in particolare come dagli obiettivi e azioni strategiche si giunge agli obiettivi operativi definendone, anche in questo caso, indicatori e *target*.
- Il **Capitolo 8** illustra il processo di redazione del Piano e il ciclo di gestione della *performance*.

1. Presentazione del Piano della *performance*

2.1 Contesto normativo di riferimento

Il D.lgs 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà pertanto un percorso di integrazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle indicazioni dell’Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR), l’organismo che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Il Piano della *performance* è lo strumento che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del D.lgs 150/2009, dà avvio al ciclo di gestione della *performance*. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* dell’amministrazione.

La CIVIT, in attesa di ulteriori indicazioni da parte dell’ANVUR ed in considerazione dell’autonomia organizzativa delle università, ha ritenuto che anche gli atenei siano destinatari della nuova disciplina dettata dal D.lgs. n. 150/2009 e pertanto siano chiamati a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale. Resta sempre inteso che l’ambito di applicazione del Decreto riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell’Ateneo (di seguito TAB).

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l’integrità e la qualità del ciclo di gestione della *performance* attraverso un processo di implementazione secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

2.2 Finalità del piano della *performance*

Il Piano, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli obiettivi, le azioni strategiche e gli obiettivi operativi dell’Ateneo e definisce, con riferimento agli obiettivi finali, intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La finalità fondamentale del Piano è di orientare l’azione organizzativa in coerenza con le linee strategiche dell’Ateneo, garantendo un’adeguata sinergia di tali indirizzi ed una loro “traduzione” in programmi ed azioni operative per il singolo individuo.

2. Sintesi delle informazioni su Roma Tre

2.1 Chi siamo

“L’Università degli Studi Roma Tre è una istituzione pubblica autonoma, i cui fini sono la promozione e la produzione della conoscenza e lo sviluppo della cultura, in un inscindibile rapporto delle attività di ricerca e delle attività di insegnamento.

Sono funzioni primarie dell’Università:

- a) la promozione e la realizzazione della ricerca;

b) la realizzazione di attività didattiche e formative di livello superiore, finalizzate alla formazione intellettuale e all'acquisizione di elevate competenze professionali degli studenti;

c) la partecipazione ai processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo. Roma Tre considera inoltre la dimensione internazionale delle proprie attività come caratteristica strategica. Aderisce ai principi ispiratori della Magna Charta Universitatum, dichiara la propria appartenenza allo Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore e ne fa propri principi e strumenti.

Compito prioritario dell'Università è produrre conoscenza per formare non solo ricercatori ma anche operatori delle professioni. Oltre a consentire lo sviluppo di competenze specifiche nei vari ambiti del sapere, l'Università è il luogo della più alta educazione, intesa come acquisizione di capacità critica e di rigore metodologico: le caratteristiche che fanno di un individuo sia uno specialista competente sia un cittadino compiuto. A questo scopo giova la pluralità di metodi e discipline e, ancor più, la loro alleanza. La sfida di Roma Tre è quella di coniugare i grandi numeri con la qualità, ovvero rendere bravi i molti.

Dovere per un'università pubblica è contribuire all'interpretazione e alla trasformazione della realtà circostante. Roma Tre prevede tra le funzioni primarie la partecipazione ai processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo, connaturata alle due funzioni fondamentali: la ricerca scientifica e la vocazione formativa.

2.2 Cosa facciamo e come operiamo

Di seguito sono sintetizzate le linee perseguite da Roma Tre per sostenere al meglio le funzioni primarie definite nel nuovo statuto:

Studenti. Gli studenti sono i principali stakeholder dell'Ateneo ed in loro favore sono attuate molteplici iniziative che, oltre alla ridefinizione dell'offerta formativa sulla base dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro, vanno dall'orientamento in ingresso ed accoglienza, al tutorato in itinere, al potenziamento del sostegno economico, alle agevolazioni nel reperimento degli alloggi, all'orientamento in uscita e monitoraggio dell'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati.

Trasferimento tecnologico e *knowledge exchange* con il territorio. Per attuare tale funzione primaria è di fondamentale importanza rafforzare le relazioni con il territorio, le istituzioni, gli enti e le imprese tutelando la proprietà intellettuale e favorendo la circolazione delle informazioni e delle conoscenze. E' necessario disporre a tale scopo di maggiori risorse per incentivare e finanziare i progetti di ricerca più innovativi.

Internazionalizzazione. Sebbene risulti in costante aumento la mobilità dei ricercatori e degli studenti, Roma Tre persegue l'obiettivo di ampliare le relazioni internazionali sia a scopo didattico che scientifico attraverso il miglioramento delle strutture di contatto e di accoglienza.

Governance e Risorse finanziarie. Allo scopo di ottenere risultati di gestione più efficienti con un migliore utilizzo delle risorse finanziarie disponibili, l'Ateneo punta ad accrescere le proprie capacità gestionali anche attraverso azioni di raccordo e controllo dell'amministrazione centrale sulle strutture decentrate. La politica di contenimento dei costi e di lotta agli sprechi si affianca alle iniziative finalizzate ad accrescere le entrate anche mediante strumenti di *fund-raising*.

Riorganizzazione delle risorse umane. L'attuazione della riforma Gelmini ha reso necessario avviare un processo di riorganizzazione e riqualificazione delle risorse umane per garantire lo svolgimento delle attività lavorative in un assetto radicalmente modificato. In tale contesto si collocano gli interventi mirati ad analizzare il fabbisogno, a monitorare la qualificazione professionale e a sviluppare il piano di formazione, promuovendo le pari opportunità.

Risorse tecnologiche ed infrastrutturali. La legge n. 240/2010 da un lato, e l'esigenza di disporre con rapidità di dati ed informazioni utili alla *governance* dall'altro, implicano il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e del sistema informativo insieme al miglioramento della comunicazione web. Sono inoltre programmati interventi per l'acquisizione di nuovi edifici ed il miglioramento e messa in sicurezza di quelli in dotazione, oltre al potenziamento delle strutture di supporto quali aule, laboratori e biblioteche.

2.3 I portatori di interesse

L'Università ha due interlocutori naturali: lo studente e la società. La metodologia prescelta per l'individuazione dei portatori di interesse, o *stakeholder*, è quella di "pesare" la capacità di *influenza* e di *interesse* che essi sono in grado di esercitare. Pertanto occorre:

- definire i "*fattori di influenza*" di ciascun *stakeholder* individuato. La capacità di influenza dei singoli portatori di interesse è determinata dalla loro: dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica;
- stabilire il "*livello di interesse*" di ciascun *stakeholder* rispetto alla sua l'incidenza e alla sua "capacità di pressione". Il "livello di interesse" è stabilito da due fattori: l'incidenza della politica considerata rispetto alla sfera di azione e agli obiettivi del portatore di interesse individuato e dalle iniziative di pressione che gli stakeholder possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale.

Incrociando in una matrice *influenza* e *interesse* si ottengono tre categorie di *stakeholder*:

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		Stakeholder appetibili Categorie che è opportuno coinvolgere
	Alto	Stakeholder deboli Categoria che è doveroso coinvolgere	Stakeholder essenziali Categoria che è necessario coinvolgere

- gli **stakeholder essenziali**, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e, quindi, forte capacità di intervento sulle decisioni che l'Amministrazione vuole adottare;
- gli **stakeholder appetibili**, cioè coloro che opportuno coinvolgere poiché hanno basso interesse ma alta influenza. Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche;
- gli **stakeholder deboli**, cioè coloro che hanno alto interesse ma bassa influenza. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono spesso con le fasce destinatarie delle politiche dell'Amministrazione ed è quindi opportuno coinvolgerle nella formulazione delle politiche stesse.

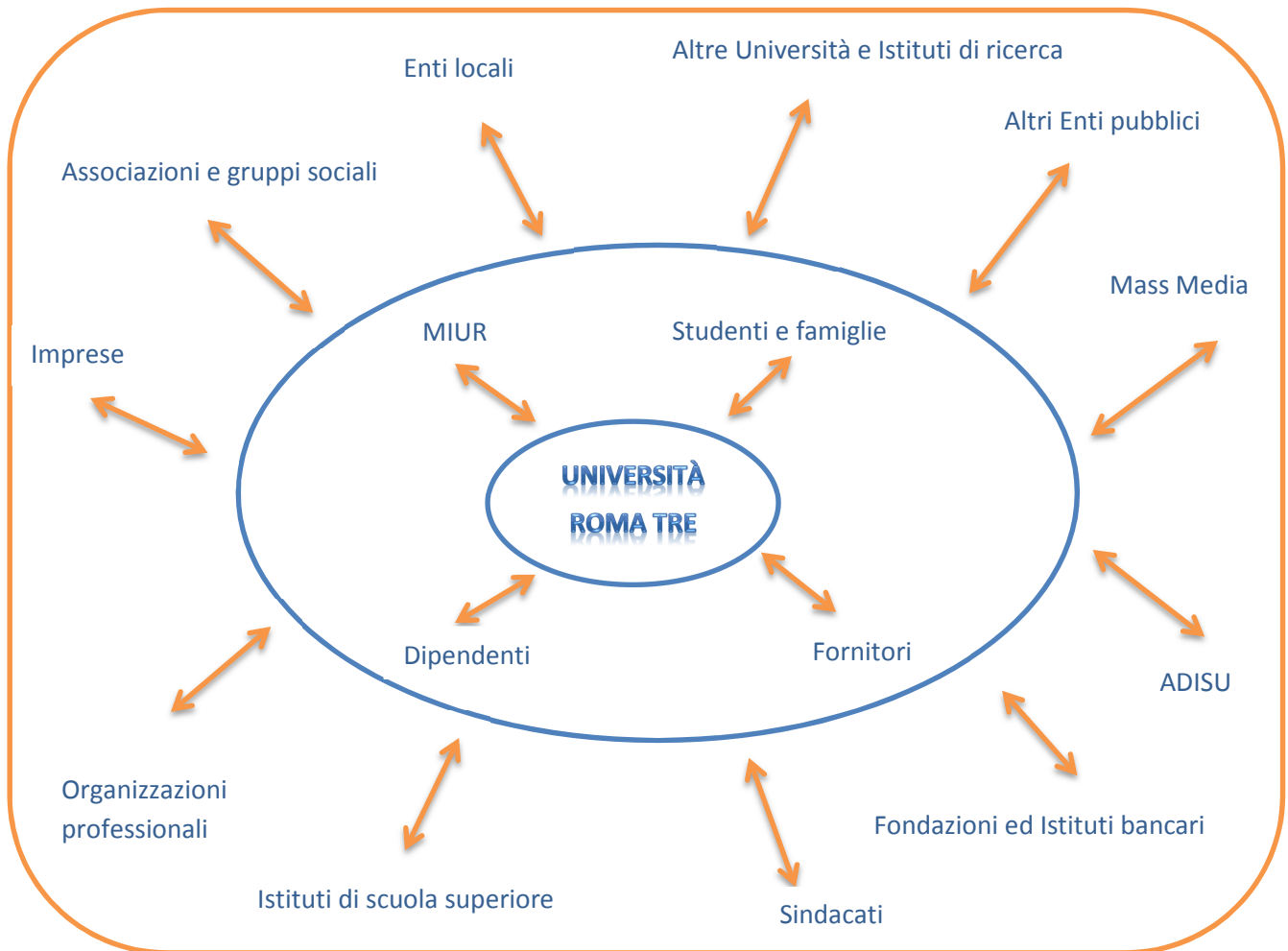
Le categorie di *stakeholder* da considerare come **essenziali** (in quanto esercitano un'alta influenza e detengono un alto interesse) sono gli studenti e le loro famiglie, i dipendenti (personale docente e ricercatore, personale tecnico amministrativo), i fornitori, gli organismi governativi (in particolare, il

Ministero dell’Istruzione dell’Università e della Ricerca, il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione, il Ministero dell’Economia e delle Finanze) e i sindacati.

Le categorie di *stakeholder* da considerare come **appetibili** (in quanto esercitano un’alta influenza, ma detengono un interesse basso) sono le imprese e le organizzazioni professionali, gli istituti di scuola superiore, le fondazioni e istituti bancari, i mass-media, gli enti per il diritto allo studio.

Le categorie di *stakeholder* da considerare come **deboli** (in quanto esercitano una bassa influenza e detengono un interesse basso) sono le altre Università, gli enti locali e in generale gli altri enti pubblici, le associazioni e gruppi sociali presenti sul territorio.

Grado di interesse degli *stakeholder* di Roma Tre



3. L'identità dell'Ateneo

Fondata nel 1992, Roma Tre si propone nel panorama universitario italiano con una forte identità. Gli articoli 1 e 8 del nuovo statuto, in particolare, hanno ridefinito i caratteri dell'Ateneo esaltandone l'identità e i valori fondanti d'origine, attraverso il richiamo al ruolo della ricerca, all'appartenenza allo spazio europeo della ricerca e dell'alta formazione, all'internazionalizzazione, ai principi dell'uguaglianza tra generi, alla valutazione e incentivazione del merito. Roma Tre assume questi come criteri guida della propria azione e come valori di riferimento prioritari.

Le nuove norme statutarie hanno ulteriormente ampliato il ruolo delle rappresentanze degli studenti, riconfermando la centralità che queste componenti hanno sempre avuto nella vita dell'Ateneo.

L'applicazione dello statuto, come anticipato, ha determinato un notevole accorpamento delle strutture dipartimentali: dal primo gennaio 2013 sono infatti attivi 12 Dipartimenti rispetto ai 32 del 2012. Nel corso dell'anno saranno istituite 2-3 strutture di coordinamento didattico (Scuole), mentre le 8 Facoltà verranno soppresse dal primo ottobre 2013.

I Dipartimenti istituiti, presentandosi come aggregazioni disciplinari più ampie rispetto alle precedenti, dovranno riunire, oltre alle rispettive identità, le esperienze acquisite e le infrastrutture create. Al loro interno si dovranno organizzare funzioni e competenze mirate ad accedere organicamente a finanziamenti esterni, a stabilire rapporti con la società e il territorio, a intensificare i rapporti internazionali nel settore della didattica e in quello della ricerca dando vita ad una articolazione di responsabilizzazioni integrate e monitorate secondo le prescrizioni del bilancio unico di Ateneo.

La *performance* delle strutture dipartimentali si misurerà anche sulla capacità di creare le condizioni per il reclutamento, uno dei punti cardine dello sviluppo del sistema, consolidando la filiera di accesso (assegnisti, dottorandi, contratti di ricerca, stabilizzazione) finalizzata all'immissione nei ruoli di nuovi ricercatori. Attraverso il documento di programmazione triennale sarà possibile definire il percorso di sviluppo, imprimendo equilibrio tra le singole strutture nel rispetto delle relative specificità, e garantire il processo di ricambio generazionale, decisivo per il futuro dell'Ateneo.

Fattori centrali di sviluppo sono rappresentati altresì dalla valutazione esterna e interna della ricerca e dalla riorganizzazione dei laboratori di ricerca. Questi ultimi costituiscono strumenti essenziali per una didattica di elevato livello, come incubatori di ricerca e innovazione e per innestare le idee dei giovani ricercatori nel mondo dell'impresa e delle istituzioni, come piattaforme innovative per tutte le discipline, come luoghi centrali della ricerca interdisciplinare e come strumenti cruciali per intercettare varie forme di finanziamento esterno. La via della riorganizzazione è stata tracciata negli incontri promossi nel corso dell'anno dall'Ateneo sulla scia delle precedenti Giornate della ricerca.

Roma Tre è una università urbana. Le sue sedi sono situate nel centro della città, vicino alla Piramide Cestia, e testimoniano il profondo processo di trasformazione sociale, economica, identitaria dell'area. Cambiamento iniziato negli anni Novanta, proprio con l'insediamento dell'Università Roma Tre, di un'area a vocazione industriale con le sue alterne vicende: storie di nuovi insediamenti produttivi, di infrastrutture, servizi, alloggi e spazi ad essi connessi, di dismissioni, di abbandoni e riusi. I locali dell'Ateneo sono edifici industriali ristrutturati, fabbriche della conoscenza, sostenute da un rapporto positivo con il tessuto produttivo e sociale circostante.

Roma Tre è la prova che, per fare la storia, non è necessario solo il passato ma è indispensabile un progetto culturale e formativo aggiornato alle esigenze della conoscenza e del mondo del lavoro. La vocazione di Roma Tre si declina con l'attenzione prestata agli studenti attraverso l'istituzione di corsi di laurea che rispondono alle esigenze del mercato del lavoro senza creare discontinuità con l'offerta formativa precedente. La didattica è sempre stata uno dei punti di forza dell'Ateneo e ciò ha permesso di esplorare

percorsi d'innovazione nei metodi, nelle forme e negli obiettivi attivando programmi intensivi, scuole estive, regolari frequentazioni interdisciplinari, attività in luoghi d'incontro con il mondo della cultura, della ricerca, delle professioni; adottando nuovi linguaggi di comunicazione, visivi e multimediali, oltre che un'adeguata commistione di didattica "in presenza" e "a distanza"; avviando il Centro di Ateneo per l'Apprendimento Permanente (CAP), potenziando l'attività del Centro Linguistico (CLA).

La ricerca scientifica è il motore della conoscenza critica, della creatività, ed è la base per tutte le attività didattiche. Sebbene non rappresenti ancora un punto di forza di Roma Tre, il *trend* è sicuramente in crescita, come dimostra il continuo miglioramento degli indicatori valutativi dei risultati della ricerca adottati dal MIUR, che si è registrato negli ultimi anni. Si sono ottenute importanti affermazioni in ambito europeo per progetti di ricerca nei settori della matematica e dell'ingegneria dei materiali. L'Ateneo si è inoltre distinto nella competizione internazionale dell'architettura rispettosa dell'ambiente; la percentuale dei progetti presentati sul VII Programma Quadro è stato del 48% nel primo semestre 2012 e il finanziamento PRIN ottenuto nel 2012 è cresciuto più del doppio rispetto alla media nazionale.

3.1 Le nuove strutture dei Dipartimenti

3.1.1 Adempimenti di legge

Art. 27 comma 1 (didattica e ricerca)

"In particolare, ai Dipartimenti sono attribuite tutte le funzioni finalizzate allo svolgimento:

a) della ricerca; b) delle attività didattiche e formative relative a classi di laurea e a classi di laurea magistrale, nonché a corsi di dottorato di ricerca; c) delle altre attività formative; d) di tutte le attività rivolte all'esterno correlate alla ricerca e alla didattica o finalizzate alla valorizzazione e alla diffusione delle attività e delle competenze dei Dipartimenti medesimi, ivi comprese le iniziative di partenariato, spin off e start up. "

Art. 27 comma 8 (autonomia amministrativa, gestionale e contrattuale)

"I Dipartimenti hanno autonomia regolamentare e organizzativa, nonché autonomia amministrativa, gestionale e contrattuale nei limiti previsti dalla legge e secondo quanto stabilito dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e dagli altri regolamenti di Ateneo. Tali autonomie devono essere esercitate nel rispetto di criteri di funzionalità ed efficienza."

3.1.2 Obiettivi della strutturazione



3.1.3 Struttura di responsabilità individuata



- posti sullo stesso piano gerarchico-funzionale assumono la responsabilità di gestione delle competenze individuate

3.1.4 Competenze



Segretario per la Ricerca

Collaborazione diretta con il Direttore

Protocollo IN/OUT corrispondenza

Gestione presenze personale

- Gestione progetti PRIN
- Gestione Progetti FIRB
- Gestione progetti Giovani Ricercatori
- Gestione progetti di ricerca europei
- Rendicontazione progetti di ricerca
- Aggiornamento pagine ricerca sito web Dip.to
- Gestione Assegni di Ricerca
- Gestione Scuole Dottorali
- Gestione Dottorati di Ricerca
- Relazione annuale del dottorato
- Anagrafe Nazionale della Ricerca
- Processi di valutazione della Ricerca VQR
- Promozione e internazionalizzazione della ricerca
- Fund raising - Gestione spazi destinati alla ricerca



Segretario Amministrativo

Collaborazione diretta con il Direttore

Protocollo IN/OUT corrispondenza

Gestione presenze personale

- Gestione corsi di laurea triennali
- Gestione corsi di laurea magistrali
- Convocazione e OdG Collegi didattici
- Convocazione e OdG Consigli Master/Corsi
- Verbalizzazione collegi didattici Master e Corsi
- Rendiconti Master e corsi perfezionamento
- Aggiornamento pagine didattica sito Dip.to
- Borse di collaborazione studenti
- Borse di studio e tutoraggio
- Gestione Dati Offerta Formativa
- Programmazione didattica annuale
- Stage e tirocini
- Calendario didattico ed esami
- Gestione sportello studenti
- Gestione spazi destinati alla didattica



Segretario per la Didattica

Collaborazione diretta con il Direttore

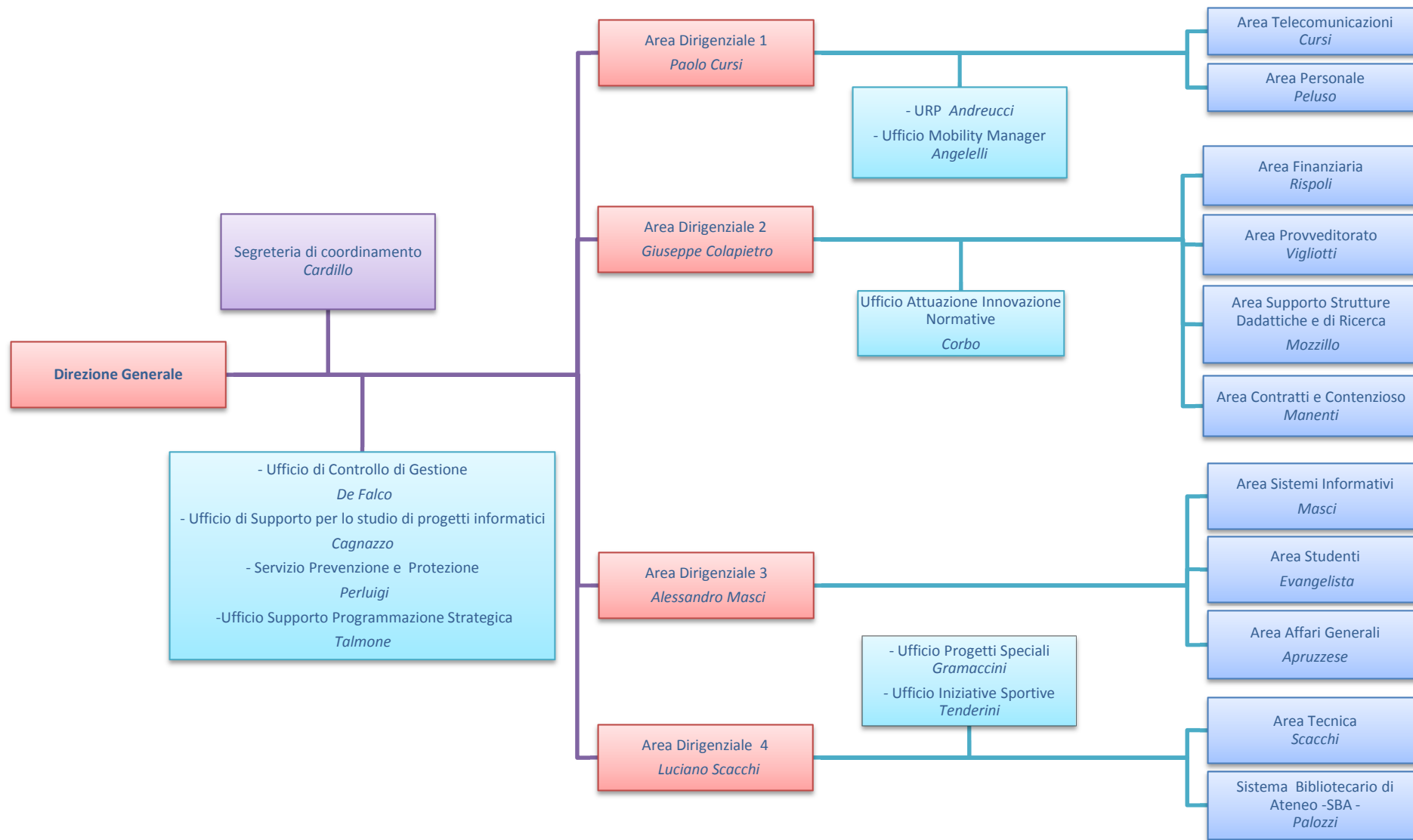
Protocollo IN/OUT corrispondenza

Gestione presenze personale

- Agenda del Direttore
- Adempimenti collegati alla carriera personale docente
- Gestione amministrativo-contabile
- Convocazione e OdG Consiglio e Giunta
- Verbalizzazione sedute di Consiglio e Giunta
- Contratti di collaborazione e lavoro autonomo
- Contratti - Accordi – Convenzioni
- Gestione contabile progetti di ricerca
- Rapporti con fornitori e ordinativi
- Protocollo e liquidazione fatture
- Inventario beni mobili
- Liquidazione compensi
- Missioni e rimborsi spese
- Tesoreria e cassa economica
- Gestione spazi destinati all'amministrazione



3.2 L'organigramma di Roma Tre



3.3 La Missione e la Visione di Roma Tre

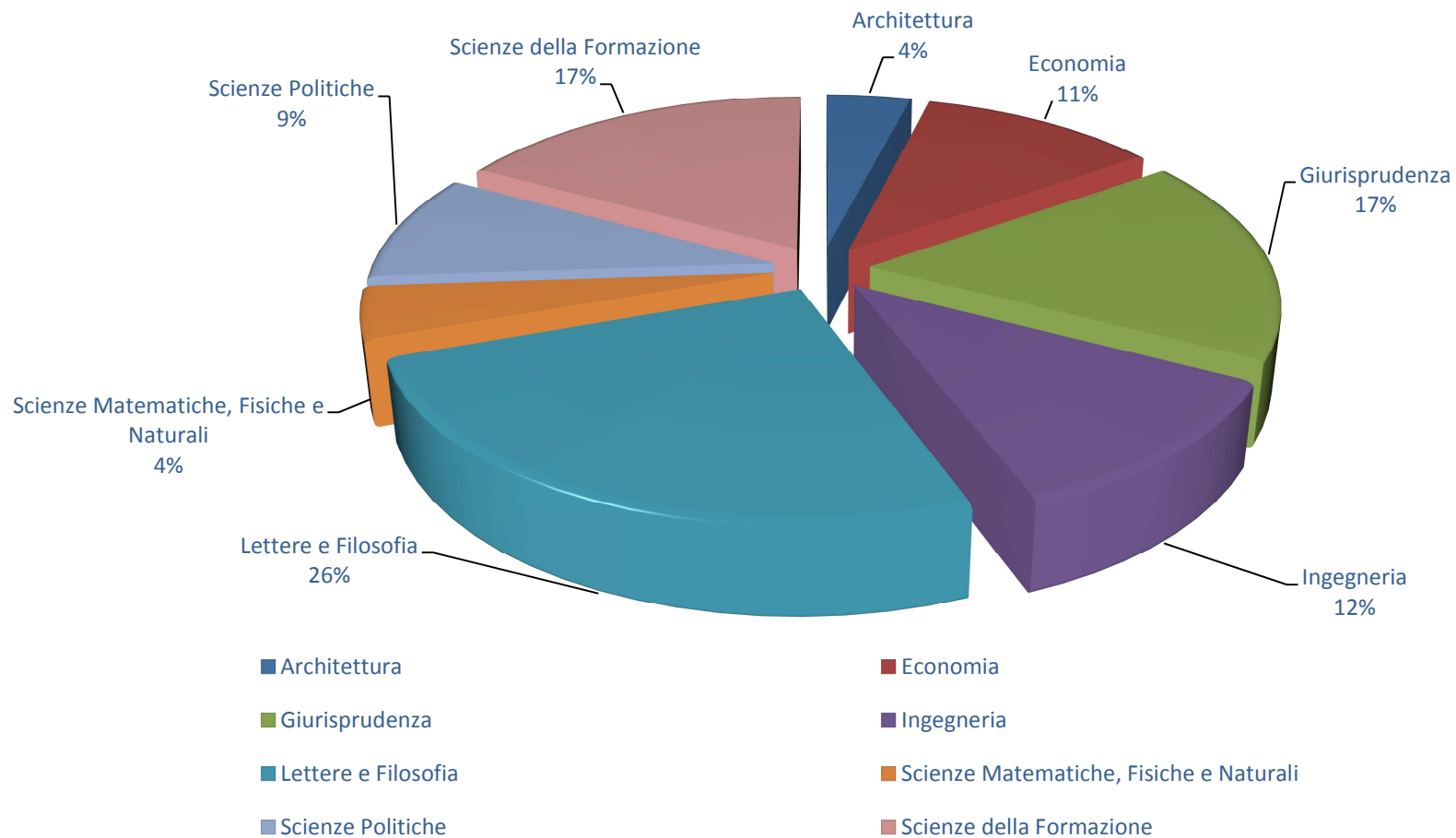
Missione: “promuovere e produrre la conoscenza e lo sviluppo della cultura, in un inscindibile rapporto delle attività di ricerca e delle attività di insegnamento”.

Visione: “educazione di qualità, ricerca di alto livello, gestione efficiente delle risorse, contributo efficace allo sviluppo culturale, economico e tecnologico del Paese”.

3.4 Roma Tre “in cifre”

Facoltà - Dipartimenti - Centri di Ateneo	Offerta formativa	Studenti
Facoltà 8 (fino al 30 settembre 2013)	Corsi di laurea attivi 28	Al 31/12/2012
Dipartimenti 12	Corsi di laurea ad esaurimento 30	
Centri di eccellenza 2	Corsi di laurea magistrale attivi 43	Studenti iscritti nell’anno accademico
Centri Interdipartimentali di ricerca 6	Corsi di laurea magistrale ad esaurimento 44	2011-2012 35.786 di cui immatricolati
Centri di Servizio di Ateneo 4	Scuola di specializzazione 1	9.975
Centro Interdipartimentale di Servizi 1	Corsi di perfezionamento 13	
Biblioteche 10	Master 64	
	Corso di aggiornamento 1	

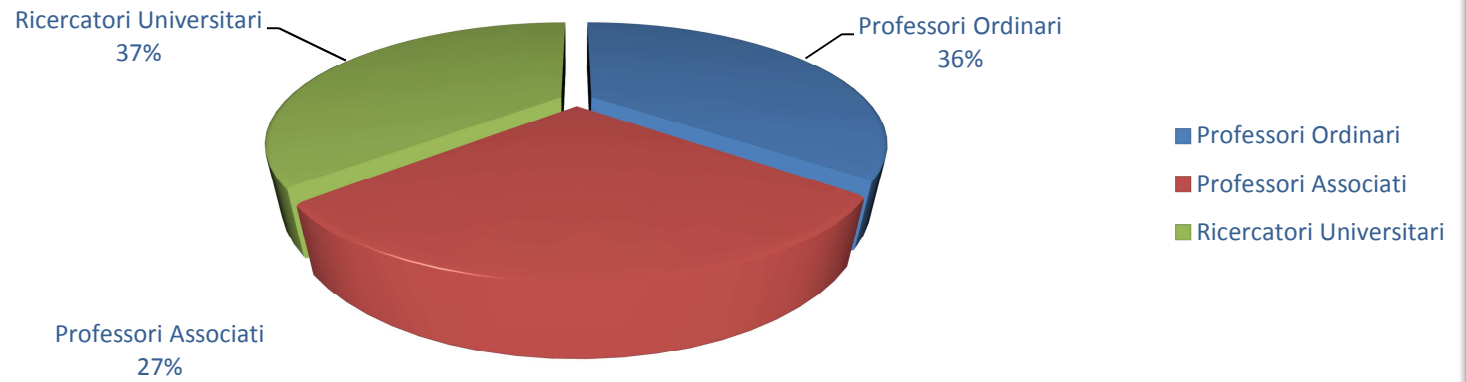
Studenti Iscritti all'anno accademico 2011-2012



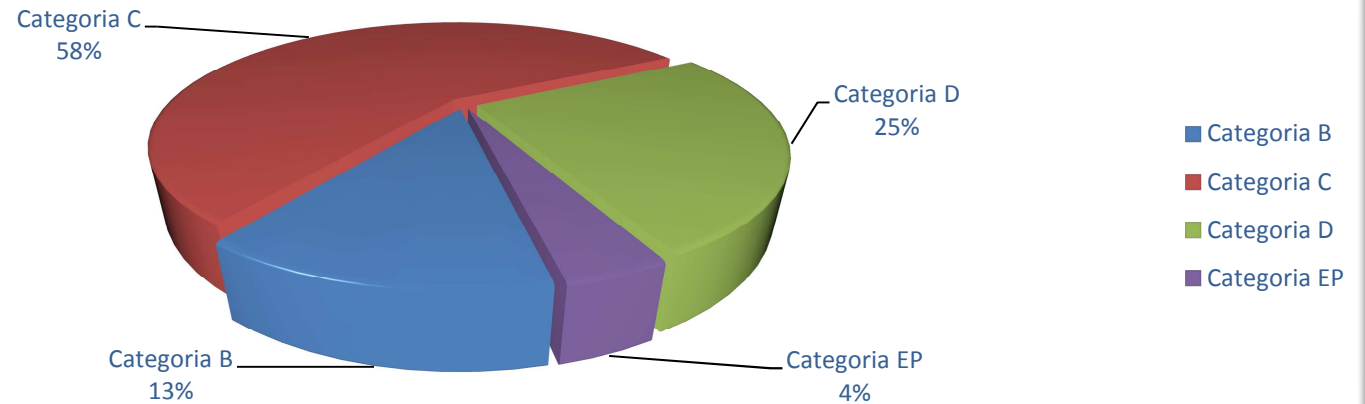
3.4.1 Il personale di Roma Tre

Docente al 31/12/2012	Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al 31/12/2012
Professori Ordinari 313	Categoria B 89
Professori Associati 240	Categoria C 391
Ricercatori Universitari 320	Categoria D 173
Totale 873	Categoria EP 27
Ricercatori a tempo determinato: 32	Totale 680
Età media 52 anni	Dirigenti 4
Composizione: maschi 532 femmine 341	TAB a tempo determinato 8
	CEL 36
	Età media 44 anni
	Composizione: maschi 261 femmine 419

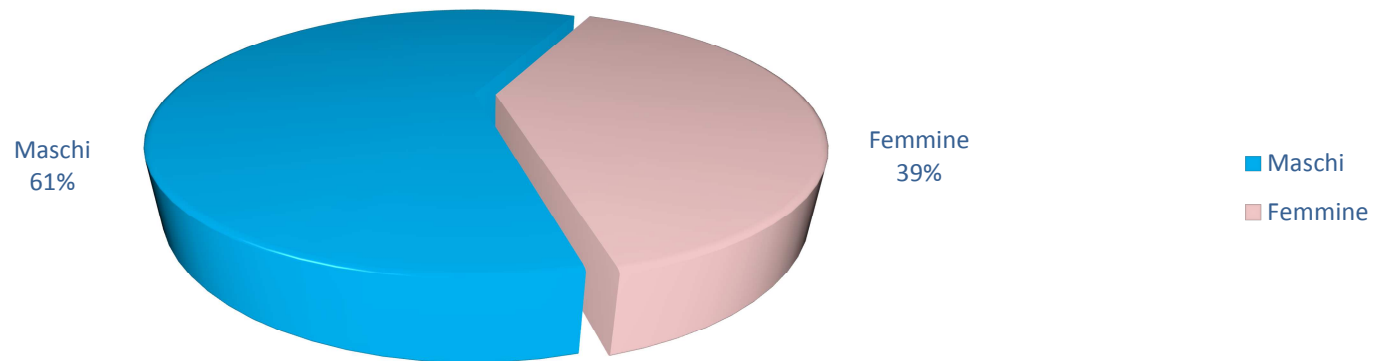
Composizione Personale Docente



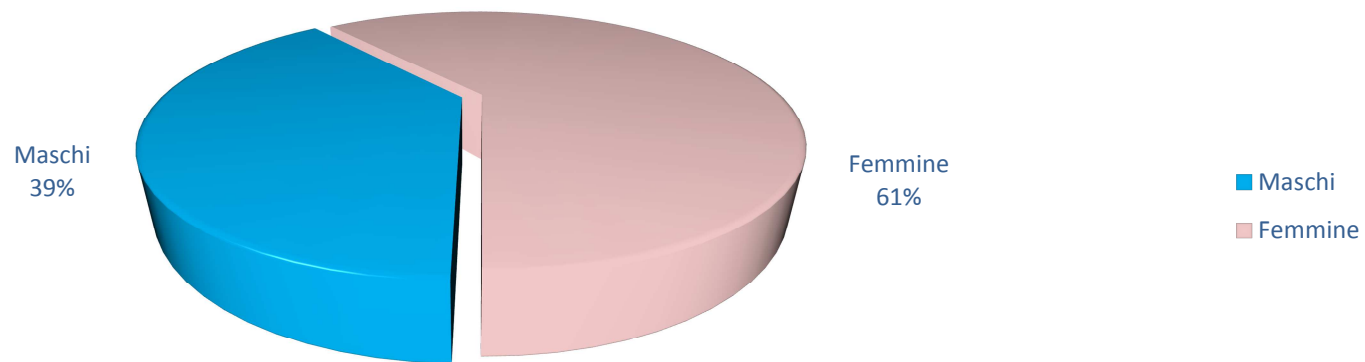
Composizione Personale Amministrativo e Bibliotecario



Composizione del Personale Docente



Composizione del Personale TAB

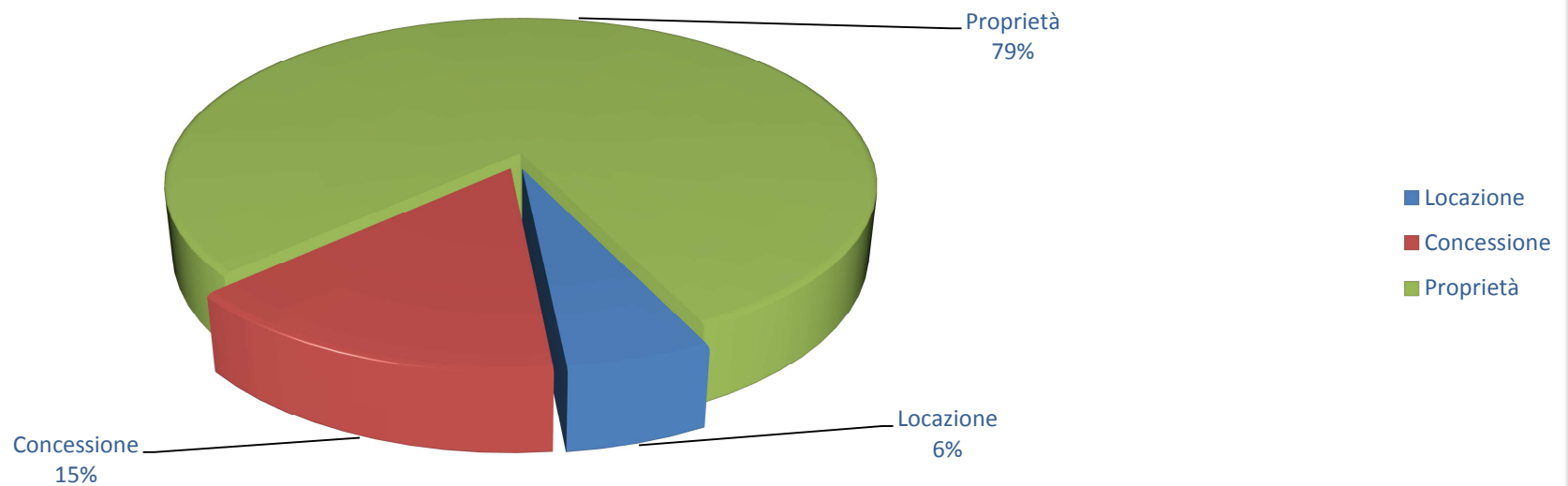


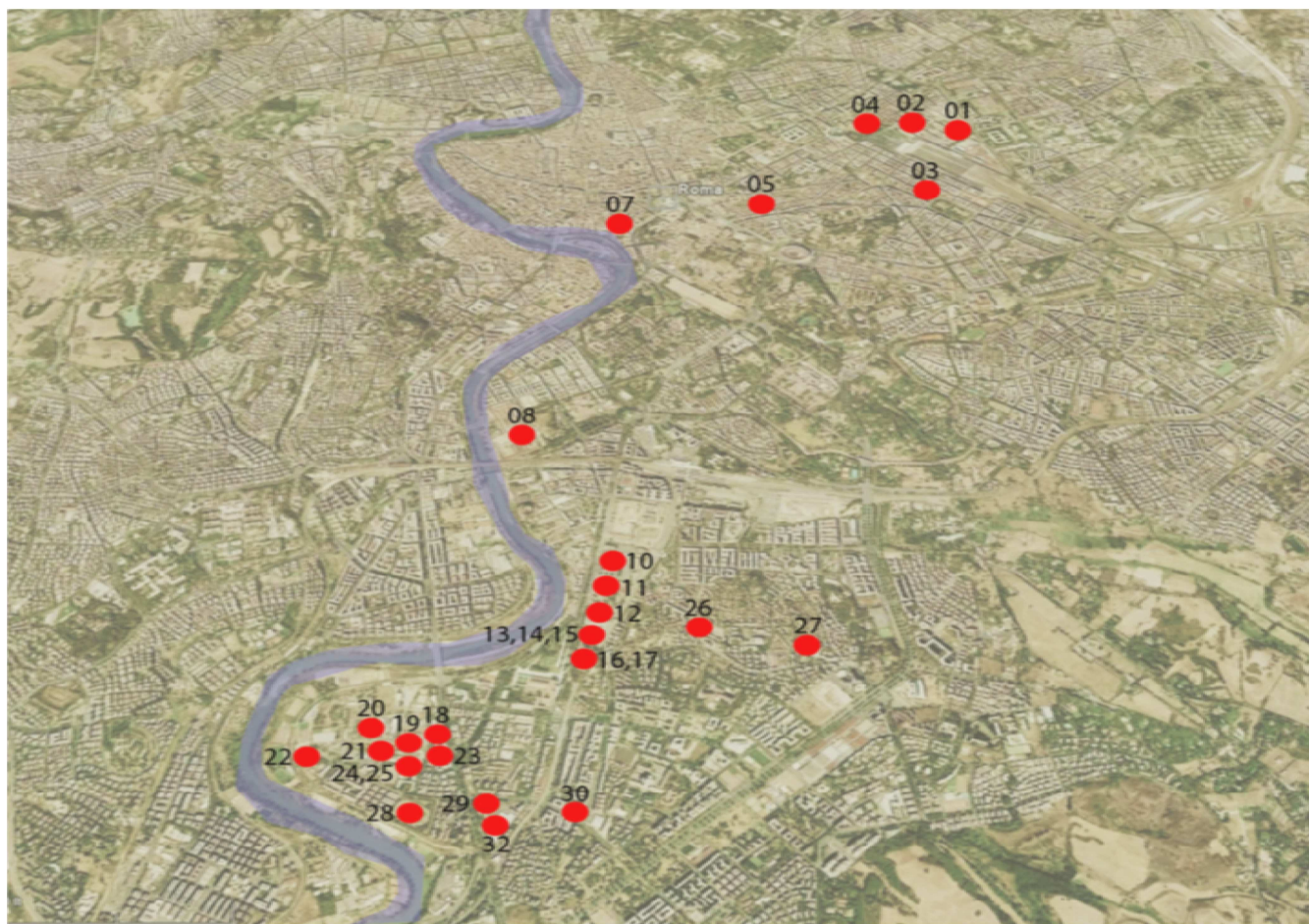
3.4.2 Gli edifici di Roma Tre

29 edifici oltre alla struttura sportiva dello Stadio “Alfredo Berra” per un totale di effettivi 204.206 mq lordi coperti. Nel corso dell’anno sarà acquisito l’edificio del Mattatoio -padiglioni 2B; 4; 8- per una superficie di mq 4.500.

- 8 edifici in locazione per mq totali 11.411
- 8 edifici in concessione per mq totali 30.717
- 13 edifici di proprietà per mq totali 162.078

Composizione edifici Roma Tre al 31/12/2012





Edifici di Roma Tre

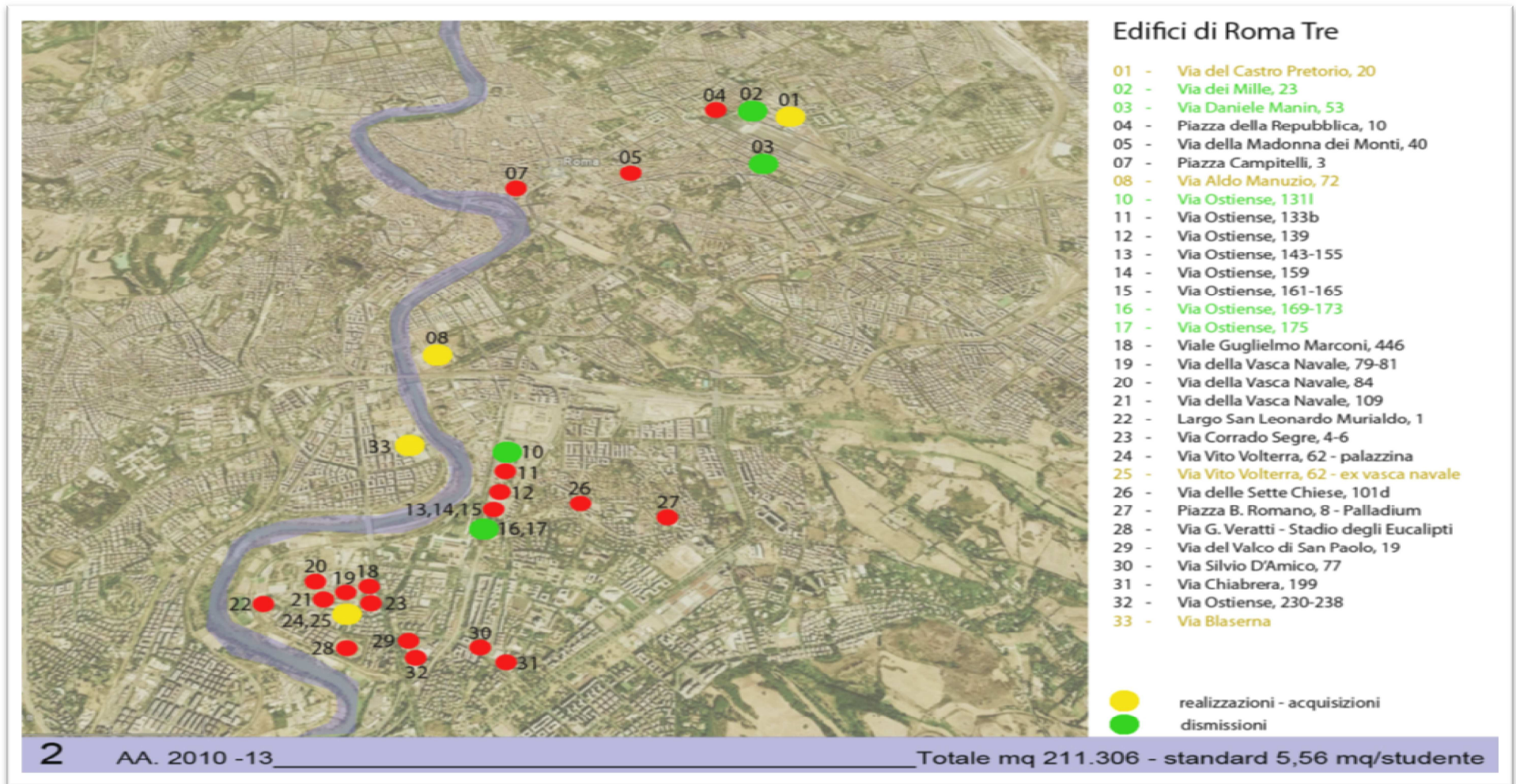
- 01 - Via del Castro Pretorio, 20
- 02 - Via dei Mille, 23
- 03 - Via Daniele Manin, 53
- 04 - Piazza della Repubblica, 10
- 05 - Via della Madonna dei Monti, 40
- 07 - Piazza Campitelli, 3
- 08 - Via Aldo Manuzio, 72
- 10 - Via Ostiense, 1311
- 11 - Via Ostiense, 133b
- 12 - Via Ostiense, 139
- 13 - Via Ostiense, 143-155
- 14 - Via Ostiense, 159
- 15 - Via Ostiense, 161-165
- 16 - Via Ostiense, 169-173
- 17 - Via Ostiense, 175
- 18 - Viale Guglielmo Marconi, 446
- 19 - Via della Vasca Navale, 79-81
- 20 - Via della Vasca Navale, 84
- 21 - Via della Vasca Navale, 109
- 22 - Largo San Leonardo Murialdo, 1
- 23 - Via Corrado Segre, 4-6
- 24 - Via Vito Volterra, 62 - palazzina
- 25 - Via Vito Volterra, 62 - ex vasca navale
- 26 - Via delle Sette Chiese, 101d
- 27 - Piazza B. Romano, 8 - Palladium
- 28 - Via G. Veratti - Stadio degli Eucalipti
- 29 - Via del Valco di San Paolo, 19
- 30 - Via Silvio D'Amico, 77
- 31 - Via Chiabrera, 199
- 32 - Via Ostiense, 230-238

1

AA. 2009 -10

Totale mq 195.206 - standard 5,14 mq/studente

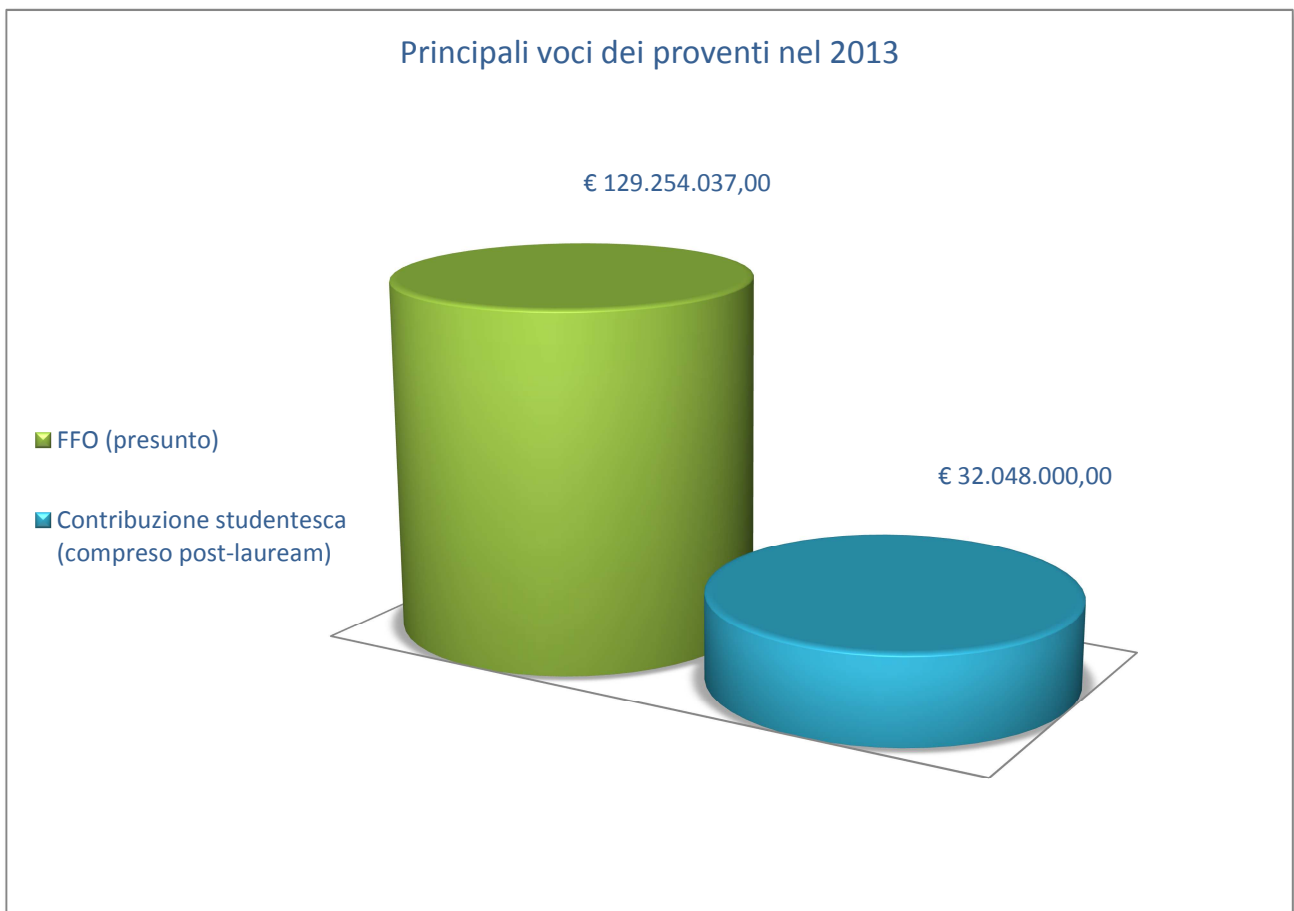
Nota: gli edifici contrassegnati dai numeri 06-09 non sono presenti nell'elenco in quanto attualmente dismessi.



Nota: gli edifici contrassegnati dai numeri 06-09 non sono presenti nell'elenco in quanto attualmente dismessi. L'edificio contrassegnato con il n. 03 in verde al momento non è in dismissione.

4. Lo stato di salute finanziaria di Roma Tre

Il bilancio unico di Ateneo di previsione 2013 conferma senza inasprirli, i tagli operati nel 2012. I proventi complessivi sono pari ad € 248.363.364,70. Le risultanze presunte, al 31/12/2012, sono state stimate in € 83.192.888,58. Si segnalano i proventi derivanti dalla contribuzione studentesca, inclusi i corsi post lauream, per un totale di € 32.048.000,00 e dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per € 129.254.037,00 comprensiva degli Accordi di Programma con il MIUR. Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) risulta maggiore rispetto a quanto previsto per il 2012 pari a € 128.254.037,00 in quanto il MIUR ha ricompreso nel FFO gli importi relativi ai ricercatori in cofinanziamento e ai ricercatori in deroga per € 2.362.954, precedentemente previsti fra i Contributi diversi dello Stato. In realtà il FFO 2013 è stato previsto calcolando una diminuzione di circa 3 milioni di euro rispetto all'anno precedente con riferimento alle riduzioni previste per l'intero sistema universitario.



I costi complessivi sono pari a € 248.363.364,70 di cui € 210.917.880,19 sono relativi al budget economico, mentre € 37.445.483,79 rappresentano gli impegni del budget degli investimenti. Tra le principali voci di costo previste si evidenziano quelle per il personale in servizio al 1/01/2013, pari ad € 107.225.077,81 comprensivi degli oneri a carico dell'ente e delle risorse per le procedure concorsuali nei limiti massimi della capacità assunzionale dell'Ateneo. Si deve tener presente che il rapporto tra spese di personale ed FFO certificato per il 2011 è pari al 64,32%. Tale indicatore è segno inequivocabile dei comportamenti virtuosi messi in atto negli anni dall'Ateneo, grazie ai quali Roma Tre ha potuto disporre nel 2012 di una

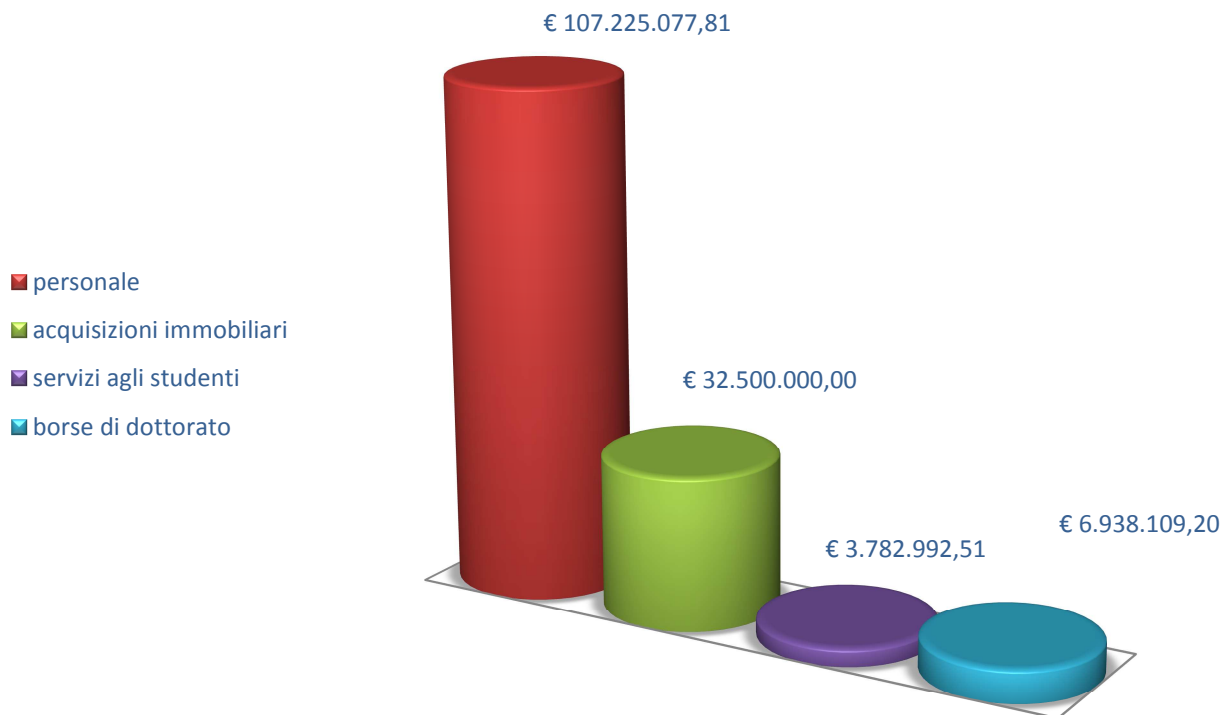
capacità assunzionale pari al 30% delle cessazioni 2011 (a fronte del 20% destinato all'intero sistema universitario), vedendo di fatto premiate le politiche di bilancio improntate al rigore nella tenuta dei conti. Gli effetti di tali comportamenti virtuosi sono altresì riscontrabili nel dato del rapporto tra spese di personale ed FFO registrato dalle risultanze contabili del 2012, ancora in attesa di certificazione formale da parte del MIUR, che si attesta intorno al 64%.

I costi inseriti nel budget progetti d'investimento di Ateneo, pari ad € 32.500.000 sono riservati alla copertura finanziaria del Piano di Sviluppo edilizio e saranno oggetto di una prossima articolata programmazione da parte degli organi di governo dell'Ateneo.

I costi previsti per i servizi agli studenti ammontano complessivamente ad € 3.782.992,51. Nel loro ambito, particolare attenzione è stata data ai programmi di mobilità e alle collaborazioni studenti di cui all'Art. 13 della legge n. 30/91, finanziate con più di un milione di euro.

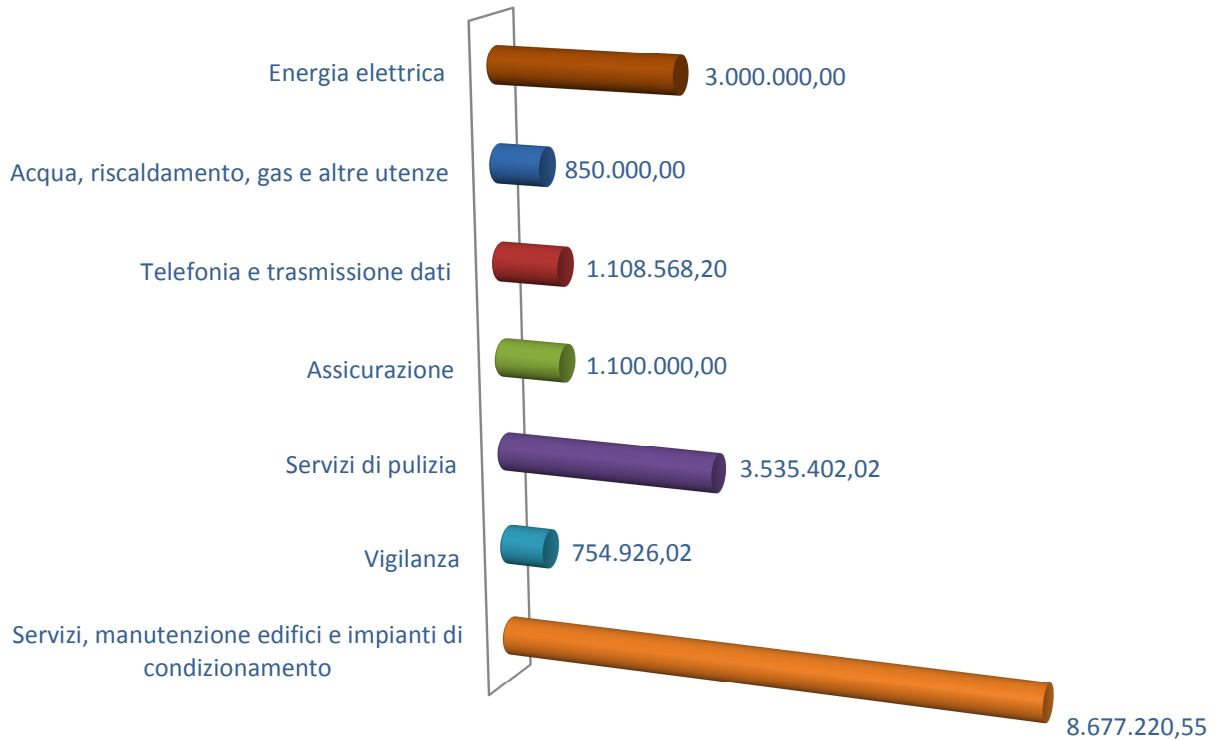
Il costo previsto per le borse di dottorato di ricerca è di € 6.938.109,20 (comprensivi di oneri a carico dell'ente) con un finanziamento dell'Ateneo pari al 61% del totale, a fronte di quello previsto da parte del MIUR per € 2.300.000,00.

Principali voci dei costi nel bilancio di previsione 2013



Gli importi del bilancio di previsione 2013 riflettono un nuovo sistema di aggregazione dei costi che propone la modalità elaborata dal MIUR nella bozza di decreto attuativo dell'Art. 5 comma 1, lettera b) e comma 4 lettera a) della legge 30/12/2010 n. 240 (legge Gelmini) in merito all'introduzione del sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica nelle università. Pertanto non è possibile effettuare una comparazione diretta tra le voci del bilancio di previsione finanziario per il 2012 con quelle del budget economico per il 2013.

Voci di costo previste per il I funzionamento dell'Ateneo 2013



Sono stati previsti, altresì, i riversamenti al bilancio dello Stato derivati dall'applicazione delle norme di contenimento della spesa pubblica (Artt. 61 e 67 della L. 133/2008 e l'Art. 6 della L. 122/2010) per un importo complessivo di circa € 725.000,00. Tali riversamenti, relativi soprattutto alle spese di rappresentanza, indennità a organi, di missione, di pubblicità, di formazione del personale, utilizzo e manutenzione delle autovetture di servizio e dal trattamento accessorio al personale TAB, purtroppo, non rappresentano un'economia per il nostro bilancio bensì un costo, in quanto le riduzioni devono essere riversate al bilancio dello Stato. A tal proposito, si ricorda che le disposizioni normative impongono la riduzione del 10% del Fondo per il trattamento accessorio, con il conseguente obbligo di versare alla casse dello Stato la somma di € 260.776,68 annui. Ciò nonostante sono state confermate le iniziative a sostegno del personale, tra le quali:

La polizza sanitaria, che offre copertura assicurativa di base a carico dell'Ateneo e copertura integrativa a carico del singolo dipendente, a condizioni agevolate, estensibile ai componenti del nucleo familiare

La convenzione per la telefonia, che permette ai dipendenti di comunicare gratuitamente fra di loro attraverso i telefoni mobili in dotazione e di fruire inoltre di una tariffa agevolata per le chiamate personali

Il contributo economico per asili nido, scuola materna ed elementare, centri e soggiorni estivi, che consiste nel parziale rimborso a carico dell'Ateneo della relativa quota mensile di iscrizione

E' importante richiamare l'assoluta regolarità con cui l'Ateneo ha fatto fronte ai pagamenti dei compensi e delle retribuzioni al personale, sia strutturato che non, oltre che agli impegni contrattuali per i servizi strumentali e in outsourcing.

I tempi medi registrati per i pagamenti a fornitori e appaltatori sono di 75 giorni a fronte di una media nazionale considerevolmente più alta. Ad oggi non si registrano contenziosi e neppure solleciti per ritardi nei pagamenti dovuti a mancanza di liquidità. Nell'ultimo anno finanziario la sola Amministrazione Centrale ha effettuato operazioni di cassa riassumibili in circa 2.900 reversali e 8.500 mandati.

5. Analisi del contesto

L'analisi per comprendere a fondo la realtà entro cui un'organizzazione opera e le risorse di cui dispone è funzionale al processo di pianificazione delle strategie da adottare.

Si è avviata quindi un'indagine esterna sulle minacce e le opportunità date dal contesto in cui Roma Tre opera. Per opportunità si intendono i fattori esterni che l'organizzazione può cogliere per migliorare il proprio funzionamento; le minacce sono costituite dai fattori esterni che pongono un vincolo all'operare dell'organizzazione, ovvero eventi che possono influenzarne negativamente la performance.

Si è svolta altresì un'analisi interna per individuare i punti di forza, ovvero le caratteristiche per le quali l'organizzazione si distingue in senso positivo, e quelli di debolezza, le caratteristiche, cioè, che presentano margini di miglioramento.

5.1 Analisi del contesto esterno

5.1.1 Minacce:

- riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche di contenimento della spesa a livello nazionale;
- modalità di assegnazione delle risorse (FFO) che variano di anno in anno e che, per una significativa parte, sono determinate dal valore di indicatori comparativi di sistema stimabili solo ex post, determinando una concreta difficoltà nella formulazione di previsioni attendibili;
- il ritardo con il quale il MIUR emana lo schema di Decreto in materia di riparto del FFO, provocando gravi disagi sul piano della programmazione;
- limite assunzionale, fissato per il triennio 2012-2014, per il sistema universitario nel suo complesso, al 20% delle cessazioni dell'anno precedente e con assegnazioni ai singoli Atenei modulate in funzione degli indicatori di bilancio come individuati dal MIUR;
- andamento dell'indicatore sulle spese di personale come ridefinito recentemente dal MIUR;
- altri vincoli finanziari: ritorno al sistema di tesoreria unica infruttifera, limitazione del ricorso a forme di lavoro flessibile, possibilità di declaratoria di dissesto finanziario nell'ipotesi in cui le università non riescano a fare fronte ai debiti liquidi ed esigibili nei confronti dei terzi, obbligo di accantonamento dei risparmi ottenuti a seguito dell'applicazione dei limiti di spesa, da trasferire successivamente al bilancio dello Stato;
- attuazione della Riforma Gelmini (legge n. 240/2010) che richiede la revisione di molti dei processi e delle strutture caratterizzanti le attività dell'Ateneo (formazione, ricerca, contabilità, *governance*);
- particolare crisi economica del Paese.

5.1.2 Opportunità:

- progressivo aumento della quota premiale FFO in forza delle buone performance realizzate dall'Ateneo;
- rispetto della soglia del 80% dell'indicatore sulle spese di personale e del 15% del rapporto di indebitamento;
- crescenti disponibilità sui fondi competitivi UE per la ricerca, in particolare sul VII e VIII PQ ;
- potenziamento di molteplici iniziative di collaborazione con istituzioni, enti locali e enti di sostegno finalizzate allo sviluppo di accordi più organici e strutturati per la valorizzazione dell'offerta formativa e per il reperimento di finanziamenti;
- accordi con università straniere;
- evoluzione e disponibilità delle tecnologie di supporto alla didattica;
- cambiamenti nel mercato del lavoro e nuove professioni;
- attuazione della Riforma Gelmini (legge n. 240/2010) e del Decreto Legislativo n. 150/2009 che consente la ridefinizione dei processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza, efficacia, con particolare attenzione all'assegnazione di risorse, e trasparenza.

5.2 Analisi del contesto interno

5.2.1 Punti di debolezza:

- leggera flessione delle entrate conto terzi;
- portafoglio dei brevetti con margini di miglioramento;

- capacità migliorabile nell'acquisire risorse dall'UE e da agenzie e enti esteri;
- scarsa disponibilità di alloggi con particolare riferimento a studenti e docenti internazionali, da imputarsi, peraltro, a pesanti vincoli burocratici e all'insufficiente impegno dell'Azienda per il diritto allo studio (Lazio ADISU);
- perfezionare la mappatura dei processi amministrativi e delle attività tecniche finalizzata all'individuazione di responsabilità di processo e ruoli di coordinamento, margini di ottimizzazione delle risorse umane e di miglioramento della qualità dei servizi, non adeguata agli interventi di integrazione delle strutture e di ridisegno di processi e prassi lavorative, associati ad un più generale intervento di riequilibrio, nell'ambito della riorganizzazione connessa all'attuazione della legge Gelmini;
- sistemi informativi da potenziare e riorganizzare anche allo scopo di un miglior utilizzo delle risorse umane;
- sistema di valutazione del personale soddisfacente come impianto ma ancora in fase embrionale.

5.2.2 Punti di forza:

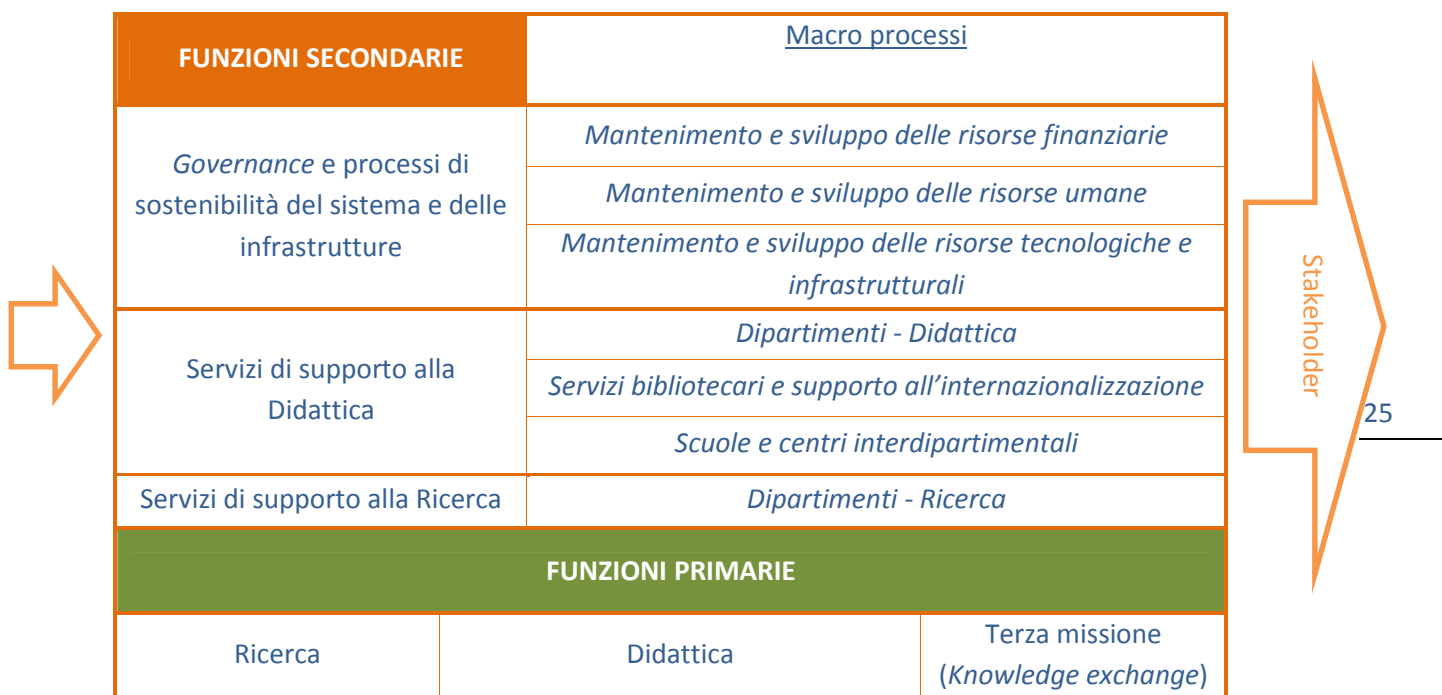
- programmi di internazionalizzazione, sviluppo dell'offerta formativa internazionale, attrazione di studenti stranieri;
- corsi di dottorato molto attrattivi per studenti laureati in altri Atenei;
- politiche di gestione del bilancio che garantiscono risultati positivi e fronteggiano la progressiva riduzione delle risorse finanziarie operata dallo Stato
- politiche di risparmio sulla spesa corrente attraverso aggregazione degli acquisti ed esternalizzazioni;
- acquisizione di un ingente patrimonio immobiliare distribuito in diverse sedi operative, con la garanzia al contempo del rispetto del rapporto di indebitamento;
- strumenti ICT coerenti con l'esigenza di sviluppare servizi efficaci ed efficienti con accesso web per il personale e per gli studenti; banche dati gestionali efficienti e in via di costante sviluppo;
- rete wi-fi con ampia copertura nelle sedi universitarie;
- diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti;
- "Smart card" ai docenti e al personale per i servizi di *e-government* e del mondo universitario (identità elettronica all'interno delle università, accesso a servizi);
- servizi dedicati agli studenti stranieri (supporto nelle procedure di ottenimento visti, permessi di soggiorno, rilascio codice fiscale, borse di studio, ricerca alloggi, ecc.) e per i nostri studenti in mobilità all'estero (borse di studio, corsi di lingua, ecc.);
- investimento di risorse nel sistema bibliotecario che fornisce un servizio distribuito nelle varie sedi. Lo sviluppo della biblioteca digitale ha portato il livello di innovazione e di qualità del servizio a standard elevati;
- offerta formativa ampia e articolata, rafforzata da un completamento del riordino dei corsi di laurea;
- contenuta età media del personale tecnico-amministrativo;
- servizi ed interventi a favore del personale e per le pari opportunità.

6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre

Gli obiettivi strategici di Roma Tre, che scaturiscono dal nuovo Statuto, dalle novità normative e dal rinnovato contesto esterno di riferimento, sono declinati nell'organizzazione attraverso un *modello* che rappresenta le **funzioni primarie** dell'Ateneo. Il modello generale che definisce le funzioni fondamentali di Roma Tre individua sei macro-funzioni organizzative fondamentali: tre macro-funzioni primarie (Ricerca, Didattica e Trasferimento tecnologico) e tre macro-funzioni di pertinenza più strettamente amministrativa:

- Supporto alla ricerca
- Supporto alla didattica
- *Governance* e processi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture.

Catena strategica del valore



Tale modello viene definito “Catena Strategica del Valore”. Esso è lo strumento di base per effettuare la valutazione della *performance* organizzativa, in quanto permette di descrivere l'organizzazione come un insieme limitato di processi. Dalle **macro-funzioni**, attraverso una struttura ad albero, giunge ai **macro-processi**, dai macro-processi ai **servizi**, e da questi ai **processi/attività**.

L'identificazione di tutte le attività svolte nell'organizzazione, la loro disposizione in sequenze ordinate e l'individuazione di tutte le interazioni configura un “approccio per processi” che sono, per lo più, trasversali alle diverse funzioni dell'organizzazione.

Il processo di valutazione e misurazione della *performance* organizzativa di Roma Tre delineato nel Sistema di Valutazione si articolerà, una volta completata la sperimentazione, nelle seguenti quattro fasi:

Fase 1 Attualizzazione della “mappa strategica”;

Fase 2 Declinazione organizzativa dei servizi e delle attività;

Fase 3 Piano della *performance*: a ciascuna delle funzioni, dei servizi ed eventualmente dei processi/attività, l'Ateneo deve collegare la propria strategia in termini di:

- Obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento/continuità)
- Indicatori per la misurazione
- *Target* (valore obiettivo)
- Risultato di partenza (“baseline”)
- Declinazione organizzativa (CDR, gruppi di progetto, singolo individuo)
- Risorse finanziarie assegnate (tracciabili in bilancio con codice identificativo);

Fase 4 Collegamento del piano al bilancio tracciando in maniera chiara e trasparente gli stanziamenti dedicati.

Gli obiettivi strategici e le relative azioni di Roma Tre, come anticipato, sono state aggiornate alla luce del nuovo Statuto, dalle novità normative e dal rinnovato contesto esterno di riferimento. Il raccordo tra gli obiettivi strategici e le azioni strategiche è riassunto attraverso la matrice che presenta la correlazione esistente fra ciascuna coppia di obiettivi/azioni, di seguito riportata che per una più agevole lettura si allega al presente documento in formato *excel* (allegato 1).

OBIETTIVI STRATEGICI		Sviluppare e potenziare la ricerca	Migliorare la didattica e la formazione	Agire per lo sviluppo dei processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo	Sviluppare le relazioni internazionali	Ottimizzare gli spazi operativi e dell'accoglienza	Migliorare l'organizzazione di servizi volti a promuovere lo studio e la ricerca	Migliorare e sviluppare i rapporti a livello locale, nazionale e internazionale, con enti, istituzioni culturali e strutture produttive sia pubbliche che private	Garantire una gestione imprenditoriale e manageriale basata sulla programmazione e valutazione, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale	Garantire il rispetto del principio di trasparenza	Garantire il livello di eccellenza nella gestione economica-finanziaria	Incrementare l'innovazione tecnologica	Sviluppare la capacità di comunicazione e il marketing
1	GOVERNANCE E PROCESSI DI SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE												
1.1	Valorizzare il bilancio unico d'Ateneo e il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili come opportunità per una efficiente gestione economica-finanziaria						X		X	X	X		X
1.2	Riformare la struttura organizzativa dell'Ateneo in attuazione della legge 240/2010					X					X		
1.3	Sviluppare il sistema di misurazione e valutazione della <i>Performance</i> per assicurare elevati <i>standard</i> qualitativi e di economicità dei servizi offerti						X		X	X	X		
1.4	Sviluppare le risorse umane								X				
1.5	Potenziare i sistemi informativi						X					X	X
1.6	Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi					X							
T.1.7	Attuare le disposizioni normative in tema di trasparenza								X	X			

OBIETTIVI STRATEGICI		AZIONI STRATEGICHE (riferite ai servizi di supporto)											
		Sviluppare e potenziare la ricerca	Migliorare la didattica e la formazione	Agire per lo sviluppo dei processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo	Sviluppare le relazioni internazionali	Ottimizzare gli spazi operativi e dell'accoglienza	Migliorare l'organizzazione di servizi volti a promuovere lo studio e la ricerca	Migliorare e sviluppare i rapporti a livello locale, nazionale e internazionale, con enti, istituzioni culturali e strutture produttive sia pubbliche che private	Garantire una gestione imprenditoriale e manageriale basata sulla programmazione e valutazione, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale	Garantire il rispetto del principio di trasparenza	Garantire il livello di eccellenza nella gestione economica-finanziaria	Incrementare l'innovazione tecnologica	Sviluppare la capacità di comunicazione e il marketing
2	SERV. DI SUPP. ALLA RICERCA												
2.1	Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica	X					X			X		X	X
2.2	Rafforzare le relazioni internazionali di ricerca	X			X								X
3	SERV. DI SUPP. ALLA DIDATTICA												
3.1	Ridefinizione dell'offerta formativa sulla base dell'evoluzione del contesto normativo e dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro nazionale e locale		X										
3.2	Avviare iniziative volte a favorire l'orientamento in entrata					X	X						X
3.3	Avviare iniziative volte a favorire il miglioramento dei livelli di placement dei laureati							X					
3.4	Migliorare i servizi agli studenti (orientamento in itinere)					X	X			X			X
3.5	Potenziare i servizi bibliotecari		X					X					
3.6	Migliorare il sistema di apprendimento delle lingue straniere		X		X								
3.7	Potenziare la mobilità studentesca				X								

7. L'albero della *performance*: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi e alle azioni

Roma Tre attua il Ciclo della *performance* unicamente nell'ambito dell'attività amministrativa di supporto svolta dalla struttura centrale dell'amministrazione, applicandosi la normativa di riferimento esclusivamente al personale contrattualizzato delle pubbliche amministrazioni il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del D.Lgs. 165/2001.

Il Piano della *performance* 2012 era incentrato sulla *governance* e sui processi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture (Risorse finanziarie, risorse umane, risorse tecnologiche e infrastrutturali). Quest'anno, come evidenziato nel modello sopra illustrato, insieme alla "*governance* e processi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture" sono stati definiti, come ulteriori funzioni secondarie, i "servizi di supporto alla didattica e alla ricerca". Questi ultimi spesso coinvolgono strutture che hanno al vertice personale non contrattualizzato (docenti) al quale la "riforma Brunetta" non è applicabile. E' in fase di studio la possibilità di sottoporre a valutazione anche il personale citato in relazione al ruolo di responsabilità amministrativa dal medesimo ricoperto (direttori di dipartimento) che in tal modo, secondo l'orientamento della CiVIT, diventa a sua volta valutatore delle unità di personale amministrativo gerarchicamente subordinate.

In virtù di quanto sopra esposto, in questa prima fase di applicazione del Piano non sarà possibile misurare il raggiungimento degli obiettivi operativi che coinvolgano, oltre alle aree dirigenziali - a meno che a queste ultime non siano imputabili tali obiettivi per una percentuale stimata superiore al 50% - anche strutture guidate da personale non contrattualizzato (Dipartimenti, Staff Rettore e Staff Direzione Generale).

Gli obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti sono riportati nella tabella di seguito descritta e allegata altresì al presente documento (allegato 2). Accanto a ciascuna delle azioni strategiche e degli obiettivi operativi sono inseriti gli indicatori e i valori *target* di riferimento. In particolare gli indicatori riferiti alle azioni strategiche *outcome* consentono di rappresentare l'impatto, il risultato ultimo, dell'azione sullo *stakeholder*.

Nel caso di corresponsabilità nella realizzazione di un obiettivo, la ripartizione riportata in grassetto rappresenta la struttura *leader* rispetto ai *contributori*.

La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo operativo è, dove non espressamente indicato, il 31 dicembre 2013.

PROCESSI	AZIONI STRATEGICHE	INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	TARGET INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	RIPARTIZIONI COINVOLTE
1- GOVERNANCE E PROCESSI DI SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE (Funzione secondaria)							
				1.1.1 Avviare a regime il sistema di contabilità unico	1.1.1 (Ind.) Numero di strutture coinvolte nell'avvio del sistema di contabilità unico	1.1.1 (Targ.) 60% delle strutture positivamente coinvolte sul totale delle strutture	Area Dirigenziale 2 Area Dirigenziale 3 Staff Direzione Generale
Mantenimento e sviluppo delle strutture finanziarie	1.1 Valorizzare il bilancio unico d'Ateneo e il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili come opportunità per una efficiente gestione economico-finanziaria	1.1 (Ind.) Attuazione della normativa e implementazione dei regolamenti	1.1 (Targ.) Avvio del sistema in anticipo di un anno rispetto al termine di legge	1.1.2 Implementare politiche di lotta agli sprechi e azioni volte al contenimento dei costi	1.1.2 (Ind. A) Risparmio per spese telefoniche	1.1.2 (Targ. C) Mantenimento del livello di risparmio 2012 ritenuto adeguato	Area Dirigenziale 1 Area Dirigenziale 2
					1.1.2 (Ind. B) Risparmio su fitti	1.1.2 (Targ. B) 3% di risparmio rispetto all'anno precedente (subordinatamente all'attuazione degli investimenti edili nel rispetto dei vincoli normativi)	Area Dirigenziale 2 Area Dirigenziale 4
					1.1.2 (Ind. C) Risparmio sul riscaldamento	1.1.2 (Targ. C) Mantenimento del livello di risparmio 2012 ritenuto adeguato	Area Dirigenziale 2 Staff Direzione Generale
					1.1.2 (Ind. D) Risparmio energetico	1.1.2 (Targ. C) Mantenimento del livello di risparmio 2012 ritenuto adeguato	Area Dirigenziale 2 Staff Direzione Generale
					1.1.2 (Ind. E) Contenimento della spesa di outsourcing dei Servizi Informatici	1.1.2 (Targ. C) Mantenimento del livello di risparmio 2012 ritenuto adeguato	Area Dirigenziale 3
					1.1.3 (Ind. B) Entrate da attività di <i>merchandising</i>	1.1.3 (Targ. B) ≥ 3% rispetto all'anno precedente	Area Dirigenziale 2 Staff Rettore
					1.1.3 (Ind.) Entrate da attività commerciali	1.1.3 (Targ.) Avvio di un progetto per la concessione onerosa di spazi pubblicitari	Area Dirigenziale 4

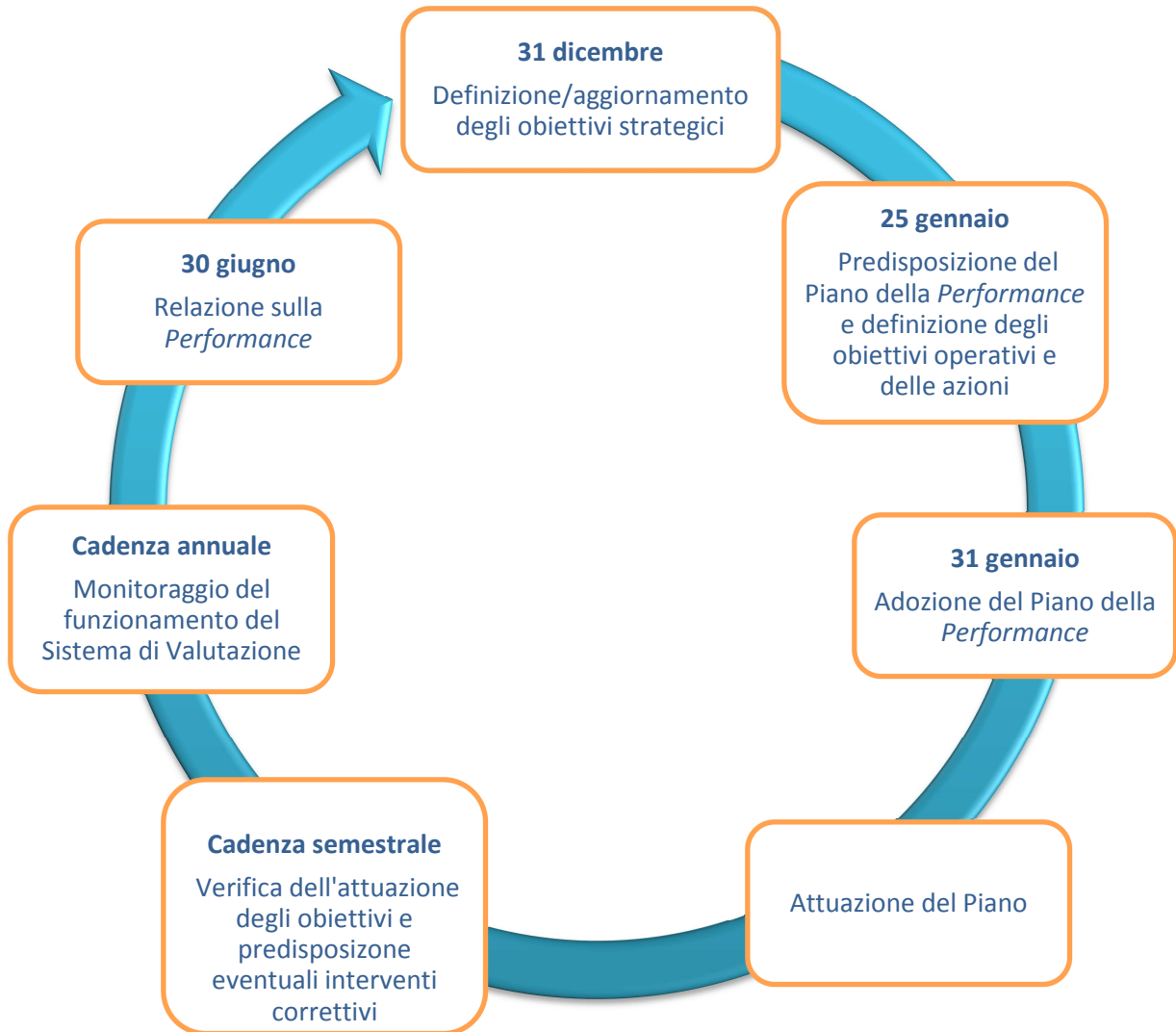
PROCESSI	AZIONI STRATEGICHE	INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	TARGET INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	RIPARTIZIONI COINVOLTE
Mantenimento e sviluppo delle risorse umane	1.2 Riformare la struttura organizzativa dell'Ateneo in attuazione della legge 240/2010	1.2 (Ind.) N. di riforme introdotte	1.2 (Targ.) Termini di legge	1.2.1 Modificare l'assetto organizzativo in attuazione del nuovo Statuto	1.2.1 (Ind.) Completamento assetto organizzativo statutario nei termini indicati dalla legge	1.2.1 (Targ.) Conclusione delle procedure entro il 2013	Area Dirigenziale 3 Area Dirigenziale 2
				1.2.2 Adeguare i Regolamenti di Ateneo in coerenza con il nuovo Statuto	1.2.2 (Ind.) N. di regolamenti adeguati		Area Dirigenziale 1 Area Dirigenziale 2 Area Dirigenziale 3 Staff Direzione Generale
				1.2.3 Attuare le modifiche dell'assetto organizzativo delle nuove strutture dipartimentali	1.2.3 (Ind.) Nuovo modello/assetto organizzativo del Dipartimento	1.2.3 (Targ.) entro aprile 2013	Area Dirigenziale 1
	1.3 Sviluppare il sistema di misurazione e valutazione della performance per assicurare elevati standard qualitativi e di economicità dei servizi offerti	1.3 (Ind. A) N. di esiti di indagini di <i>customer satisfaction</i> pubblicati	1.3 (Targ. A) N. 3	1.3.1 Applicare le disposizioni del D.lgs 150/2009 (ciclo di gestione della <i>Performance</i>) per il miglioramento della qualità dei servizi offerti, dell'economicità dell'azione amministrativa nel suo complesso e per la crescita delle competenze professionali	1.3.1 (Ind.) Attualizzazione della mappa strategica per la definizione della Catena Strategica del Valore	1.3.1 (Targ.) 100%	Staff Direzione Generale (Supporto Programmazione Strategica) Area Dirigenziale 1-2-3-4
					1.3.2 (Ind.) Declinazione organizzativa dei servizi e delle attività sulla mappa strategica	1.3.2 (Targ.) 100%	Staff Direzione Generale (Supporto Programmazione Strategica) Area Dirigenziale 1-2-3-4
	1.4 Sviluppare le risorse umane	1.4 (Ind. A) Pieno sviluppo della pianta organica	1.4 (Targ. A) 100%	1.4.1 Attivare e monitorare tutte le procedure necessarie al completo utilizzo delle risorse assegnate	1.4.1 (Ind.) N. di bandi e procedure concorsuali attivate	1.4.1 (Targ.) da definire in base alle risorse assegnate (II semestre 2013)	Area dirigenziale 1
		1.4 (Ind. B) N. di moduli di formazione attivati	1.4 (Targ. B) N. 4	1.4.2 Attivare procedure per una maggiore razionalizzazione del piano della formazione del personale TAB	1.4.2 (Ind.) Percentuale di personale coinvolto	1.4.2 (Targ.) Numero di unità di personale formato 100%	Area Dirigenziale 1 Area Dirigenziale 2

PROCESSI	AZIONI STRATEGICHE	INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	TARGET INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	OBIETTIVI OPERATIVI	IINDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	RIPARTIZIONI COINVOLTE
Manutenimento e sviluppo delle risorse tecnologiche e infrastrutturali	1.5 Potenziare i sistemi informativi	1.5 (Ind.) % di utilizzatori dei servizi on-line in rapporto all'anno precedente	1.5 (Targ.) ≥ 5%	1.5.1 Potenziare, con un forte orientamento all'utente, i servizi on-line dedicando particolare attenzione al <i>front-office</i> per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli <i>stakeholder</i>	1.5.1 (Ind.) N. di servizi potenziati		Area Dirigenziale 1 Area Dirigenziale 3
	1.6 Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi	1.6 (Ind.) Rapporto mq/studenti e dipendenti	1.6 (Targ.) ≥ 5%	1.6.1 Attuare il Piano di sviluppo edilizio	1.6.1 (Ind.) Interventi realizzati/avviati su interventi programmati	1.6.1 (Targ.) N.3	Area Dirigenziale 2 Area Dirigenziale 4
				1.6.2 Ottimizzare la logistica degli uffici e dipartimenti in funzione di una riduzione dei costi di gestione	1.6.2 (Ind.) Costi di gestione	1.1.2 (Targ.) Mantenimento del livello di risparmio 2012 ritenuto adeguato	Area Dirigenziale 2 Area Dirigenziale 4 Staff Direzione Generale
1.6.3 Attuare il piano di messa in sicurezza degli edifici	1.6.3 (Ind.) N. di certificati di agibilità richiesti rispetto al piano	1.6.3 (Targ.) N. 7	Area Dirigenziale 4 Area Dirigenziale 2 Staff Direzione Generale				
Trasparenza	T.1.7 Attuare le disposizioni normative in tema di trasparenza	T.1.7 (Ind.) N. di informazioni divulgate attraverso il sito web di Ateneo	T.1.7 (Targ.) ≥ 10%	T.1.7.1 Realizzare l'albo fornitori	T.1.7.1 (Ind.) Pubblicazione	T.1.7.1 (Targ.) A) disciplina albo fornitori entro il I semestre B) entrata a regime entro il II semestre	Area Dirigenziale 2
				T.1.7.2 Studiare e implementare modelli di contabilità analitica e di controllo di gestione	T.1.7.2 (Ind.) n. di processi disegnati/realizzati	T.1.7.2 (Targ.) 2 modelli realizzati	Area dirigenziale 2 Staff Direzione Generale
				T.1.7.3 Aggiornare la Sezione Trasparenza del sito web di Ateneo	T.1.7.3 (Ind.) Rispetto linee guida CIVIT	T.1.7.3 (Targ.) In conformità alle prescrizioni CIVIT	Area dirigenziale 1 Area dirigenziale 3
				T.1.7.4 Pubblicare i dati in formato aperto (dataset) secondo lo standard OpenData	T.1.7.4 (Ind.) Numero di dataset pubblicati	T.1.7.4 (Targ.) 2 dataset	Area dirigenziale 3
				T.1.7.5 Pubblicare i risultati delle indagini di <i>customer satisfaction</i>	T.1.7.5 (Ind.) Numero di risultati pubblicati	T.1.7.4 (Targ.) 1	Area dirigenziale 3

PROCESSI	AZIONI STRATEGICHE	INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	TARGET INDICATORI OUTCOME (AZIONI STRATEGICHE)	OBIETTIVI OPERATIVI	IINDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET INDICATORI OBIETTIVI OPERATIVI	RIPARTIZIONI COINVOLTE
2- SERVIZIO DI SUPPORTO ALLA RICERCA (Funzione secondaria)							
Dipartimenti - Ricerca	2.1 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento dei progetti di ricerca	2.1 (Ind.) N. progetti avviati	2.1 (Targ.) ≥ 2% rispetto il dato medio	2.1.1 Potenziare il supporto amministrativo e contabile ai programmi e ai progetti di ricerca	2.1.1 (Ind.) Unità di personale dedicata	2.1.1 (Targ.) N. 12	Area Dirigenziale 1 Area Dirigenziale 2
				2.1.2 Promuovere le attività di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	2.1.2 (Ind.) N. di iniziative di promozione avviate	2.1.2 (Targ.) N. 1	Area Dirigenziale 3 Area Dirigenziale 1
	2.2 Rafforzare le relazioni internazionali di ricerca	2.2 (Ind.) N. di ricercatori in mobilità internazionale	2.2 (Targ.) ≥ 3% rispetto al dato medio	2.2.1 Aumentare e potenziare gli accordi di cooperazione internazionale di ricerca	2.2.1 (Ind.) N. di accordi di cooperazione didattica e scientifica con istituzioni universitarie straniere rispetto all'anno precedente	2.2.1 (Targ.) ≥ 3%	Area Dirigenziale 3 Staff Rettore
3- SERVIZIO DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA (Funzione secondaria)							
Dipartimenti - Didattica	3.1 Ridefinire l'offerta formativa sulla base dell'evoluzione del contesto normativo e dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro nazionale e locale	3.1 (Ind.) N. di corsi ridefiniti secondo le logiche del mercato rispetto al totale	3.1 (Targ.) 100%	3.1.1 Sviluppare un sistema interno di monitoraggio sugli iscritti e sull'efficacia dei processi formativi	3.1.1 (Ind.) Realizzazione del prototipo del sistema interno di monitoraggio	3.1.1 (Targ.) N. 1	Area Dirigenziale 3 Staff del Rettore
	3.2 Avviare iniziative volte a favorire l'orientamento in entrata	3.2 (Ind.) N. contatti istituzionali con scuole, istituti di istruzione superiore ecc.	3.2 (Targ.) Mantenimento del livello delle iniziative dello scorso anno	3.2.1 Attuare iniziative, nel settore della comunicazione, finalizzate a creare una maggiore sinergia tra le famiglie, le scuole e le istituzioni locali ed a incrementare il numero delle immatricolazioni	3.2.1 (Ind.) N. incontri organizzati	3.2.1 (Targ.) ≥ X%	Facoltà/Dipartimenti Staff Rettore
	3.3 Avviare iniziative volte a favorire il miglioramento dei livelli di <i>placement</i> dei laureati	3.3 (Ind.) N. accordi con aziende	3.3 (Targ.) ≥ X%	3.3.1 Potenziare e sviluppare i processi di accompagnamento in uscita dal mondo universitario e di ingresso nel mondo del lavoro	3.3.1 (Ind.) % laureati occupati a un anno dalla laurea	3.3.1 (Targ.) ≥ X%	Area Dirigenziale 3 Staff Rettore
	3.4 Migliorare i servizi agli studenti (orientamento in itinere)	3.4 (Ind. A) Esiti di indagini di <i>customer satisfaction</i>	3.4 (Targ. A) miglioramento del livello di gradimento	3.4.1 Migliorare la sinergia e l'interazione tra le componenti Unità Organizzative dell'Amministrazione Centrale e le Segreterie di Facoltà per la gestione dei tirocini formativi e degli <i>stage</i>	3.4.1 (Ind.) Esiti di indagini di <i>customer satisfaction</i>	3.4.1 (Targ.) Migliorare il livello di gradimento	Facoltà/Dipartimenti Staff Rettore
				3.4.2 Sviluppare e potenziare le attività di tutoraggio	3.4.2 (Ind.) N. di incarichi conferiti	3.4.2 (Targ.) ≥ X%	Facoltà/Dipartimenti Staff Rettore
				3.4.3 Sostenere i disagi degli studenti connessi ai percorsi formativi universitari	3.4.3 (Ind.) N. di iniziative intraprese	3.4.3 (Targ.) ≥ X%	Facoltà/Dipartimenti Staff Rettore
				3.4.4 Realizzare iniziative finalizzate ad incentivare la residenzialità	3.4.4 (Ind.) N. studenti residenti	3.4.4 (Targ.) ≥ X%	Facoltà/Dipartimenti Staff Rettore Staff Direzione Generale
			3.4.5 Potenziare la diffusione del Libretto dello Studente	3.4.5 (Ind.) N. di Libretti distribuiti	3.4.5 (Targ.) 7000 libretti dello studente e 1000 <i>smart card</i> distribuiti	Area dirigenziale 1 Area dirigenziale 3	
			3.4.6 Promuovere i servizi a favore degli studenti disabili	3.4.6 (Ind.) N. di iniziative di promozione	3.4.5 (Targ.) 1	Area Dirigenziale 3 Staff del Rettore	

8.2 Il ciclo di gestione della *Performance*

Nel grafico di seguito descritto, si riporta in modo schematico il ciclo di gestione della *Performance*:



9. Glossario

Albero della *performance*. L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le sfide (*Threat*) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare. Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come standard a cui tendere. Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente, esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Indagine del benessere organizzativo. Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, al fine di migliorare lo sviluppo e l'efficienza dell'amministrazione (Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24/03/2004).

Indicatore o misura. Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero, volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Missione. La “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Risponde alle domande: “cosa e come vogliamo fare” e “perché lo facciamo”.

Organizzazione (assetto organizzativo). Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l’analisi dell’assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro e, in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della). La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un’entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all’esecuzione di un’azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L’ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione “orizzontale” in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo “verticale”: livello individuale; livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale. Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa. Esprime il risultato che un’intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un’attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misure di outcome. L’*outcome* è l’impatto, risultato ultimo di un’azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un’attività o processo dal punto di vista dell’utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell’incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l’utilizzo di un input e l’ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi). Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall’ottenimento degli obiettivi da parte dell’organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in

quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo. È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.