

Piano della *Performance* di Roma Tre

2014-2016

Sommario

1. Premessa.....	3
2. Presentazione del Piano della <i>performance</i>.....	3
2.1 Contesto normativo di riferimento	3
2.2 Finalità del Piano.....	4
3. Sintesi delle informazioni di interesse per gli <i>stakeholder</i> esterni.....	5
3.1 Chi siamo.....	5
3.2 Cosa facciamo e come operiamo	6
3.3 I portatori di interesse.....	9
4. L'identità dell'Ateneo	12
4.1 La Missione e la Visione di Roma Tre	12
4.2 Roma Tre "in cifre"	12
5. Analisi del contesto.....	17
5.1 Analisi del contesto esterno	17
5.1.1 Minacce.....	17
5.1.2 Opportunità	18
5.2 Analisi del contesto interno	18
5.2.1 Riorganizzazione delle strutture	18
5.2.2 Risorse umane.....	27
5.2.3 Patrimonio immobiliare	28
5.2.4 Lo stato di salute finanziaria	30
5.2.5 Punti di forza	36
5.2.6 Margini di miglioramento.....	37
6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre.....	38
7. L'albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	47
8. Processo di programmazione e ciclo della <i>performance</i>.....	50
8.1 Il processo di redazione del Piano	50
8.2 Il ciclo di gestione della <i>Performance</i>	51
9. Glossario	52

Allegato 1 Tabella n. 7 Sezione A - Matrice: Catena Strategica del Valore. **Allegato 2** Tabella n. 7 Sezione B - Matrice: Catena Strategica del Valore **Allegato 3** Tabella n. 8 - Piano Obiettivi 2014 Roma Tre.

1. Premessa

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 - ha dato un nuovo assetto al 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.

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

La riorganizzazione avviata nel 2012 ha condotto all'attivazione di 12 Dipartimenti e di 2 Scuole in conformità all'assetto-quadro istituzionale come definito dagli organi di governo dell'Ateneo.

Il processo di attuazione delle disposizioni statutarie compiuto dalla Direzione Generale ha definito l'assetto delle strutture tecnico-amministrative di Roma Tre in modo da 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.

Il Piano della *performance* 2014-2016 è orientato alla prosecuzione del processo di miglioramento continuo delle procedure e dei servizi erogati tenuto conto anche delle più recenti novità normative in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

2. Presentazione del Piano della *performance*

2.1 Contesto normativo di riferimento

Il Piano della *performance* 2014-2016 dell'Università degli Studi di Roma Tre (di seguito denominato Piano) è stato predisposto, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009, seguendo le indicazioni della CiVIT, ora Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC, contenute nelle delibere n.112/2010 e n.1/2012.

È opportuno sottolineare che l'ambito di applicazione delle disposizioni del decreto legislativo n. 150/09 riguarda le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2 del D.lgs. 165/2001, il cui rapporto di lavoro è disciplinato, ai sensi dall'art. 2, comma 2, del medesimo, dalle disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del codice civile, pertanto è rivolto al solo personale tecnico-amministrativo (di seguito denominato TAB) dell'Ateneo.

2.2 Finalità del Piano

Il Piano è il documento di programmazione triennale in cui vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che Roma Tre intende perseguire per il triennio 2014 - 2016 e la relativa declinazione in obiettivi operativi da assegnare al personale dirigenziale, in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio. Il raggiungimento dei risultati attesi è misurato e valutato mediante indicatori rispetto ai quali il Piano fissa anche il livello (*target*) al quale si tende.

Il Piano 2014 segue gli indirizzi contenuti nel *documento di Programmazione triennale di Ateneo 2014-2016*, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 12-11-2013 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25-11-2013, con specifico riferimento all'attività di carattere amministrativo. In esso viene attuato il collegamento degli obiettivi strategici di Roma Tre con le Missioni e i Programmi di cui al D.lgs. 27.01.2012 n. 18 - *Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240*, nell'ottica di rendere più esplicito, in un prossimo futuro, il legame tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, rappresenta un passaggio preliminare indispensabile affinché il ciclo della *performance* si uniformi al ciclo di bilancio.

Il documento presenta una riclassificazione degli obiettivi operativi di Roma Tre per **Progetti** e **Servizi** con la finalità di definire e misurare gli **standard di qualità** dei servizi erogati, sulla scorta delle indicazioni formulate nelle Delibere dell'ANAC (ex CiVIT) nn. 88/2010 e 3/2012, per la realizzazione del miglioramento continuo della *performance*, in funzione della riduzione dei costi a fronte di una maggiore qualità dei servizi erogati.

Alla luce di quanto sopra il Piano presenta **Obiettivi operativi di progetto**, ossia quel complesso di attività lavorative che hanno un inizio e una fine e che producono un risultato unico e non ripetibile, in tempi e con risorse definite e **Obiettivi operativi di servizio**, attività con le quali, mediante l'esercizio di un potere autoritativo o attraverso l'erogazione di una prestazione, Roma Tre rende un servizio al pubblico.

La riclassificazione degli obiettivi operativi si collega all'attività svolta nel corso del 2013 in fase di realizzazione del programma di *“miglioramento dei servizi offerti, dell'economicità dell'azione amministrativa nel suo complesso e per la crescita delle competenze professionali”*, durante la quale è stata aggiornata, anche in relazione al nuovo assetto organizzativo, la *mappa strategica* nella quale sono individuati i processi che conducono alla catalogazione dei servizi erogati, secondo il modello della *“catena strategica del valore”*.

Dal momento che la *performance* di un'amministrazione si realizza soprattutto attraverso l'attività ordinaria che, ai sensi del D.lgs. n. 150/2009, è sottoposta a misurazione e valutazione, la **mappatura dei processi** ordinariamente svolti costituisce uno degli strumenti indispensabili per la misurazione e pertanto è stato individuato come obiettivo operativo 2014.

3. Sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder* esterni

3.1 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.

Fondata nel 1992, Roma Tre si propone nel panorama universitario italiano con una forte identità. Quest'ultima esce rafforzata dal nuovo statuto, in particolare negli articoli 1 e 8 che hanno ridefinito i caratteri dell'Ateneo esaltandone 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.

Come anticipato, sono attivi 12 Dipartimenti e 2 Scuole in ossequio ai criteri direttivi di cui all'art. 2, comma 2, della legge n. 240/2010. Nell'attuazione della nuova offerta didattica, definita in base alle esigenze di un mercato del lavoro che ha dimensione europea e

internazionale, l'Ateneo è pienamente impegnato nel proporre percorsi formativi che consentano di raggiungere elevati livelli di specializzazione professionale e di preparazione alla ricerca.

A Roma Tre è stato introdotto il controllo della qualità dei servizi e il monitoraggio dell'organizzazione e della gestione della didattica per assicurare efficienza e favorire la motivazione di quanti lavorano e studiano nell'Ateneo.

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.

L'Ateneo rappresenta di fatto una leva vitale dello sviluppo urbanistico della capitale; è un attivo centro di produzione culturale a dimensione internazionale; dedica energie e risorse all'ideazione e all'organizzazione di convegni e seminari, che sono occasioni di riflessione e di incontro con personalità di spicco nel campo della cultura, della ricerca e dell'impegno sociale e politico.

3.2 Cosa facciamo e come operiamo

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.

L'Amministrazione di Roma Tre supporta la realizzazione degli obiettivi strategici legati alle attività istituzionali attraverso gli specifici interventi di seguito descritti:

- ✓ Sviluppare e potenziare la ricerca. Per il raggiungimento dell'obiettivo si intende perseguire il miglioramento delle procedure amministrative di supporto volte al reperimento di risorse finanziarie (*fund raising*) anche attraverso la creazione di una nuova struttura organizzativa. Nell'ottica del miglioramento dei servizi che vede coinvolto tutto l'Ateneo, si intende avviare la procedura per la definizione degli *standard* di qualità, in particolare del servizio di *assistenza tecnica alla implementazione e gestione dei progetti di ricerca, sviluppo e trasferimento tecnologico*.
- ✓ Migliorare la qualità della didattica e della formazione. L'obiettivo viene perseguito dall'Amministrazione attraverso lo sviluppo e la gestione delle attività connesse al nuovo sistema di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento (AVA) ed il miglioramento dei servizi a favore degli studenti. Per il 2014 Roma Tre intende potenziare i **rapporti con le scuole in funzione dell'orientamento in ingresso**, definire gli *standard* di qualità dei servizi di **immatricolazione** e di **conferimento degli incarichi di collaborazione degli studenti -borse di studio-** nonché di **formazione all'utenza** erogati dal Sistema Bibliotecario di Ateneo e procedere con la creazione del **nuovo sito web SBA**. Intende inoltre fornire supporto alla qualificazione dell'attività didattica attraverso l'impiego delle più aggiornate risorse tecnologie (**e-learning**).

- ✓ Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare capacità di accoglienza. L'obiettivo viene perseguito attraverso il miglioramento della logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi. Si prevede l'aggiornamento del **piano di intervento edilizio** e lo **sviluppo di sistemi tecnologici di gestione del patrimonio**. In particolare è previsto l'avvio delle procedure finalizzate alla realizzazione di un edificio a destinazione universitaria di 12.000 mq. in zona Ostiense per accogliere tutte le funzioni relative alla Amministrazione Centrale di Ateneo, compreso il Rettorato.
- ✓ Sviluppare le relazioni internazionali. Inteso come internazionalizzazione sia della didattica che della ricerca, questo obiettivo strategico viene perseguito potenziando i servizi per agevolare l'attrattività dell'Ateneo, l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri, promuovendo al tempo stesso la mobilità in uscita e sostenendo i periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.
- ✓ Garantire il livello di eccellenza nella gestione economico-finanziaria. Questo obiettivo viene perseguito dall'Amministrazione sia attraverso il consolidamento dell'azione strategica volta alle politiche di lotta agli sprechi e al contenimento dei costi e nell'avvio di iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di *fund-raising*, sia attraverso l'utilizzo in larga scala delle potenzialità del nuovo sistema di contabilità e di controllo di gestione.

Tenuto conto della rilevanza strategica di questo obiettivo, Roma Tre ha anticipato di un anno rispetto al termine previsto dall'art. 5, comma 4 lett. a) della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010 l'adozione del bilancio unico di Ateneo, della contabilità economico patrimoniale e della contabilità analitica al posto della precedente contabilità finanziaria. Ciò consentirà all'Amministrazione, per l'anno 2014, di **consolidare quanto realizzato nel corso del 2013** e nel contempo operare quegli affinamenti e rettifiche di sistema per garantire **un'ulteriore miglioramento delle procedure e dei risultati ottenibili**.

Sono previsti, sempre nell'ottica del contenimento dei costi, la **revisione dei criteri di attribuzione dei budget di struttura**, di una **riduzione dei canoni di locazione**, e la **realizzazione di un Contratto unico per la gestione di più servizi**: vigilanza, portineria e manutenzione.

- ✓ Incrementare l'innovazione tecnologica. Per rispondere in modo più puntuale e rapido agli adempimenti normativi e per migliorare la fruibilità di dati e informazioni utili alle

attività decisionali, Roma Tre prosegue gli interventi di miglioramento dell'infrastrutture tecnologiche e del sistema informativo in particolare sviluppando le azioni volte alla **digitalizzazione** dei servizi agli studenti e al personale universitario, nonché la **predisposizione di gestionali informatizzati**.

- ✓ 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. L'Amministrazione di Roma Tre intende ottimizzare il ciclo di gestione della *performance* e dei suoi tempi di esecuzione attraverso l'**estensione dell'attività di mappatura dei processi di servizio** connessi all'**attualizzazione dell'organigramma** ridisegnando la *mapa delle responsabilità*. Prosegue inoltre l'**attività formativa e di aggiornamento professionale** del personale TAB e porta a compimento, insieme a specifiche iniziative in tema di **pari opportunità**, l'**indagine sul benessere organizzativo** avviata nel corso del 2013.
- ✓ Garantire il rispetto del principio di trasparenza. L'Amministrazione persegue tale obiettivo dando attuazione alle disposizioni normative in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190, recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e la decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

3.3 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*.

Tabella n.1 - Influenza e interesse degli *stakeholder*

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

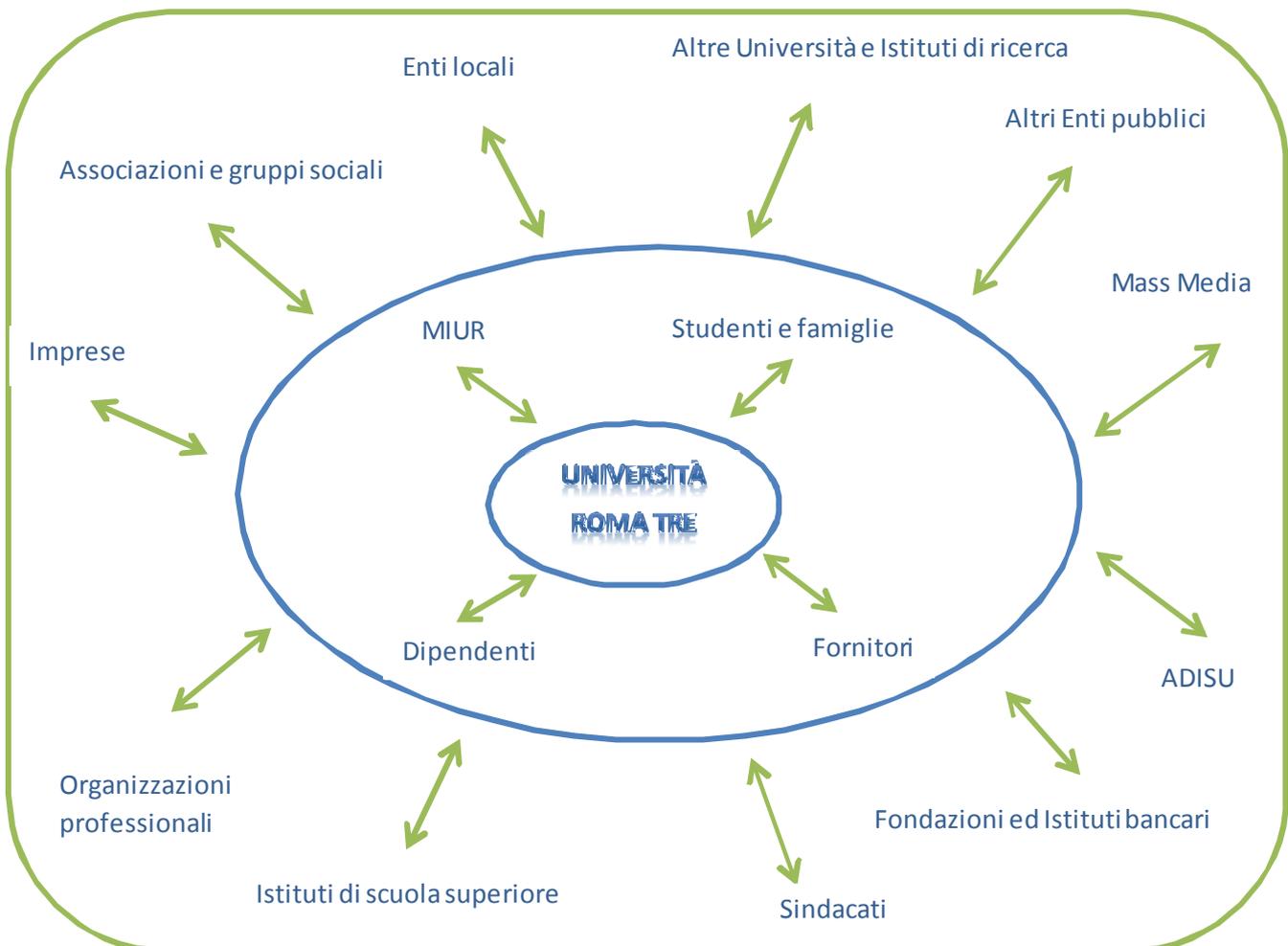
- gli **stakeholder essenziali**, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno
- alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e, quindi, forte capacità di intervento sulle decisioni che l'Amministrazione vuole adottare;
- gli **stakeholder appetibili**, cioè coloro che 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.

Tabella n. 2 - Grado di interesse degli *stakeholder* di Roma Tre



4. L'identità dell'Ateneo

4.1 La Missione e la Visione di Roma Tre

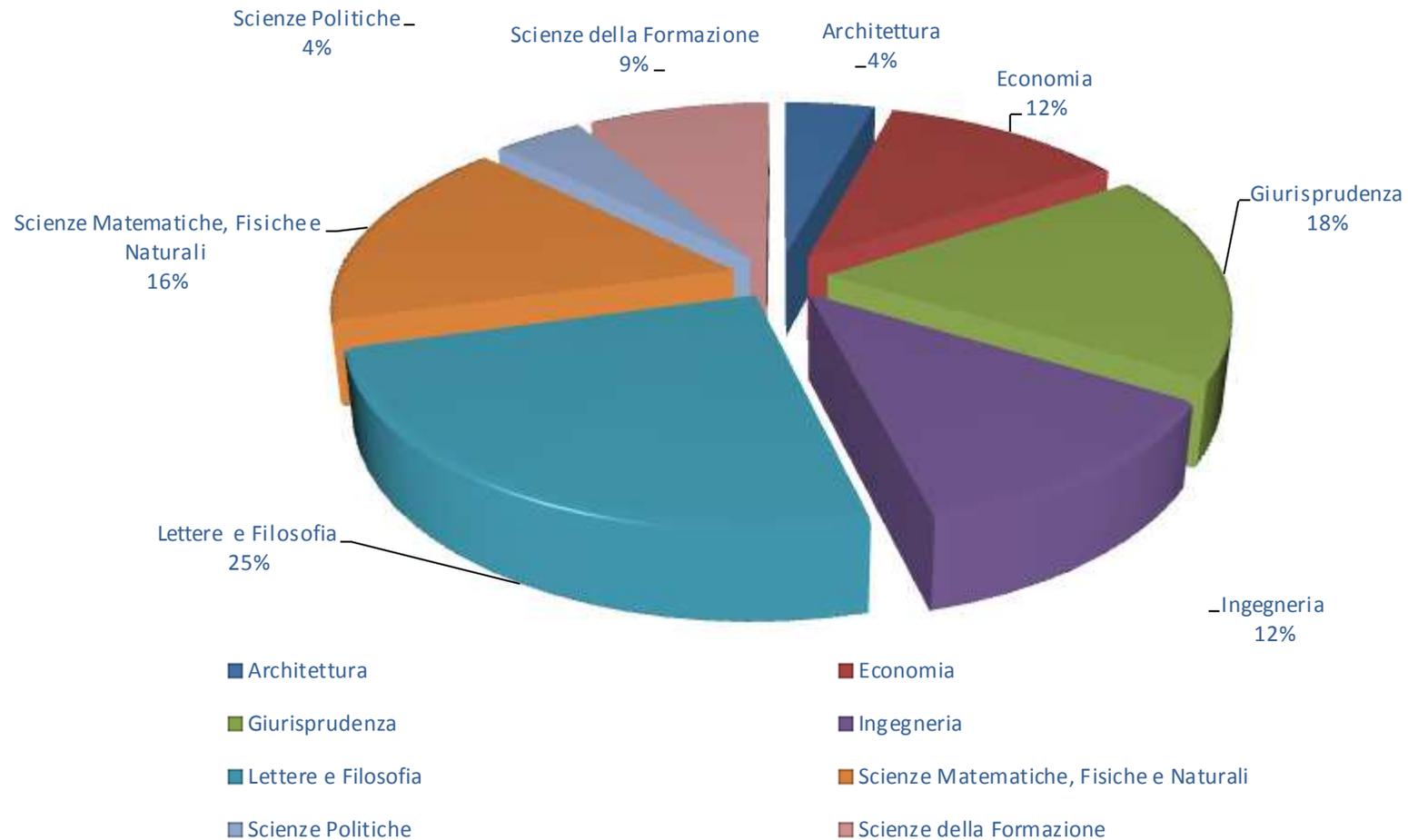
Missione: *“promuovere e produrre la conoscenza e lo sviluppo della cultura, in un inscindibile rapporto delle attività di ricerca e delle attività di insegnamento”.*

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

4.2 Roma Tre “in cifre”

Facoltà - Dipartimenti - Centri di	Offerta formativa	Studenti
Facoltà 8 (fino al 30 settembre 2013) Dipartimenti 12 Centri di eccellenza 2 Centri Interdipartimentali di ricerca 6 Centri di Servizio di Ateneo 4 Centro Interdipartimentale di Servizi 1 Biblioteche 10	Corsi di laurea attivi 28 Corsi di laurea ad esaurimento 30 Corsi di laurea magistrale attivi 43 Corsi di laurea magistrale ad esaurimento 44 Scuola di specializzazione 1 Corsi di perfezionamento 13 Master 64 Corso di aggiornamento 1	Al 31/12/2013 Studenti iscritti nell'anno accademico 2012-2013 34.509 di cui immatricolati 9.474

Studenti Iscritti all'anno accademico 2012-2013



Docente al 31/12/2013	Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al 31/12/2013
<p>Professori Ordinari 300</p> <p>Professori Associati 236</p> <p>Ricercatori Universitari 316</p> <p>Ricercatori a tempo determinato: 39</p> <p>Totale 891</p> <p>Età media 52 anni</p> <p>Composizione: maschi 544 femmine 347</p>	<p>Categoria B 89</p> <p>Categoria C 391</p> <p>Categoria D 170</p> <p>Categoria EP 27</p> <p>Totale 677</p> <p>Dirigenti 4</p> <p>TAB a tempo determinato 5</p> <p>CEL 36</p> <p>Età media 45 anni</p> <p>Composizione: maschi 261 femmine 416</p>

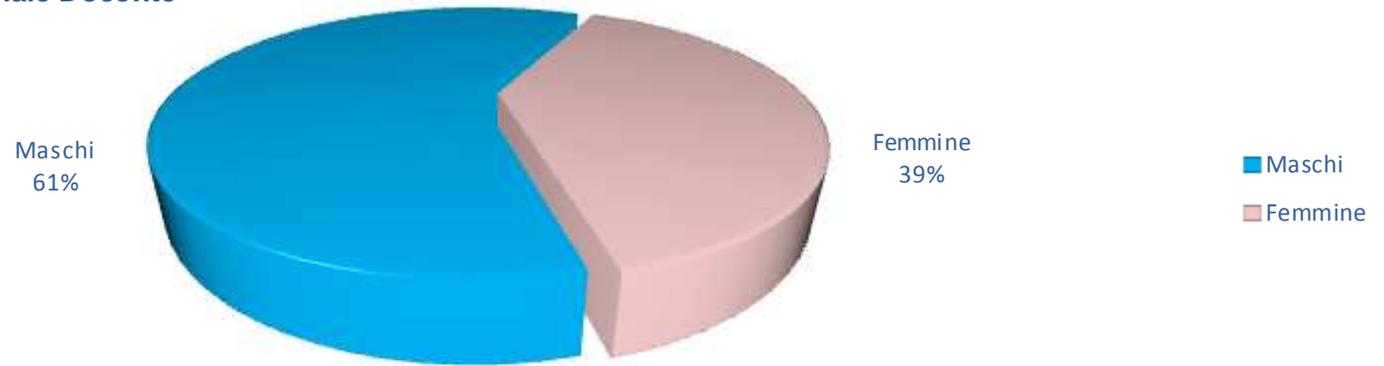
Composizione Personale Docente



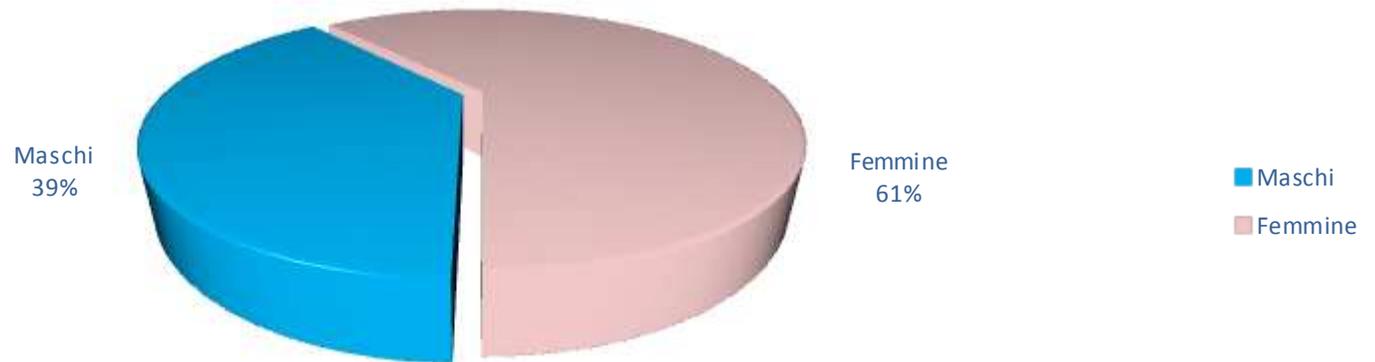
Composizione Personale Amministrativo e Bibliotecario



Composizione del Personale Docente



Composizione del Personale TAB



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

- particolare crisi economica del Paese;
- 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;

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;
- attuazione della legge Anticorruzione n. 190/2012 e del D.lgs n. 33/2012 in materia di trasparenza.

5.2 Analisi del contesto interno

5.2.1 Riorganizzazione delle strutture

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto di Ateneo, in applicazione della L. 240/2010, sono stati istituiti i nuovi **Dipartimenti**, in numero di 12 di seguito elencati:

Economia

Filosofia, Comunicazione e Spettacolo

Giurisprudenza

Ingegneria

Lingue, Letterature e Culture Straniere

Matematica e Fisica

Scienze

Scienze della Formazione

Scienze Politiche

Studi Aziendali

Studi Umanistici

L'attivazione effettiva è avvenuta il 1.01.2013, con la contestuale soppressione dei 32 Dipartimenti preesistenti. Le 8 Facoltà sono state disattivate a partire dal 1 ottobre 2013 con attribuzione delle relative competenze ai Dipartimenti di nuova istituzione. Contestualmente sono state istituite la **Scuola di Economia e Studi Aziendali** e la **Scuola di Lettere Filosofia Lingue**.

19

I Centri tuttora attivi sono i seguenti:

CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEIO

- 1) Centro Linguistico di Ateneo - CLA
- 2) Centro di Ateneo per lo studio di Roma (CROMA)
- 3) Centro Studi Italo - Francesi (CESIF)
- 4) Centro di Ateneo per la Formazione e lo sviluppo professionale degli Insegnanti della Scuola secondaria (CAFIS)

CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SERVIZIO

- 1) Centro Interdipartimentale di Servizi per la Didattica Chimica (CISDiC)

CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA

- 1) Centro Interdipartimentale di Ricerca Studi Politico Costituzionali e di Legislazione comparata “Giorgio Recchia” (CRISPEL)
- 2) Centro Interdipartimentale di Ricerca “Economia delle Istituzioni” (CREI)
- 3) Centro Interdipartimentale di Ricerca Educativa e Sociale (CIRES)
- 4) Centro Interdipartimentale di Ricerca di Studi Somali (CSS)
- 5) Centro Interdipartimentale di Ricerca di Studi Americani (CISA)
- 6) Centro Interdipartimentale di Ricerca di Studi Irlandesi e Scozzesi (CRISS)

In aggiunta ai Centri sopra elencati, si ricordano il **Centro di Eccellenza in Diritto Europeo**, il **Centro di Eccellenza Altiero Spinelli per l’Europa dei popoli e la pace nel mondo”** e il **Polo di eccellenza Rossi-Doria**

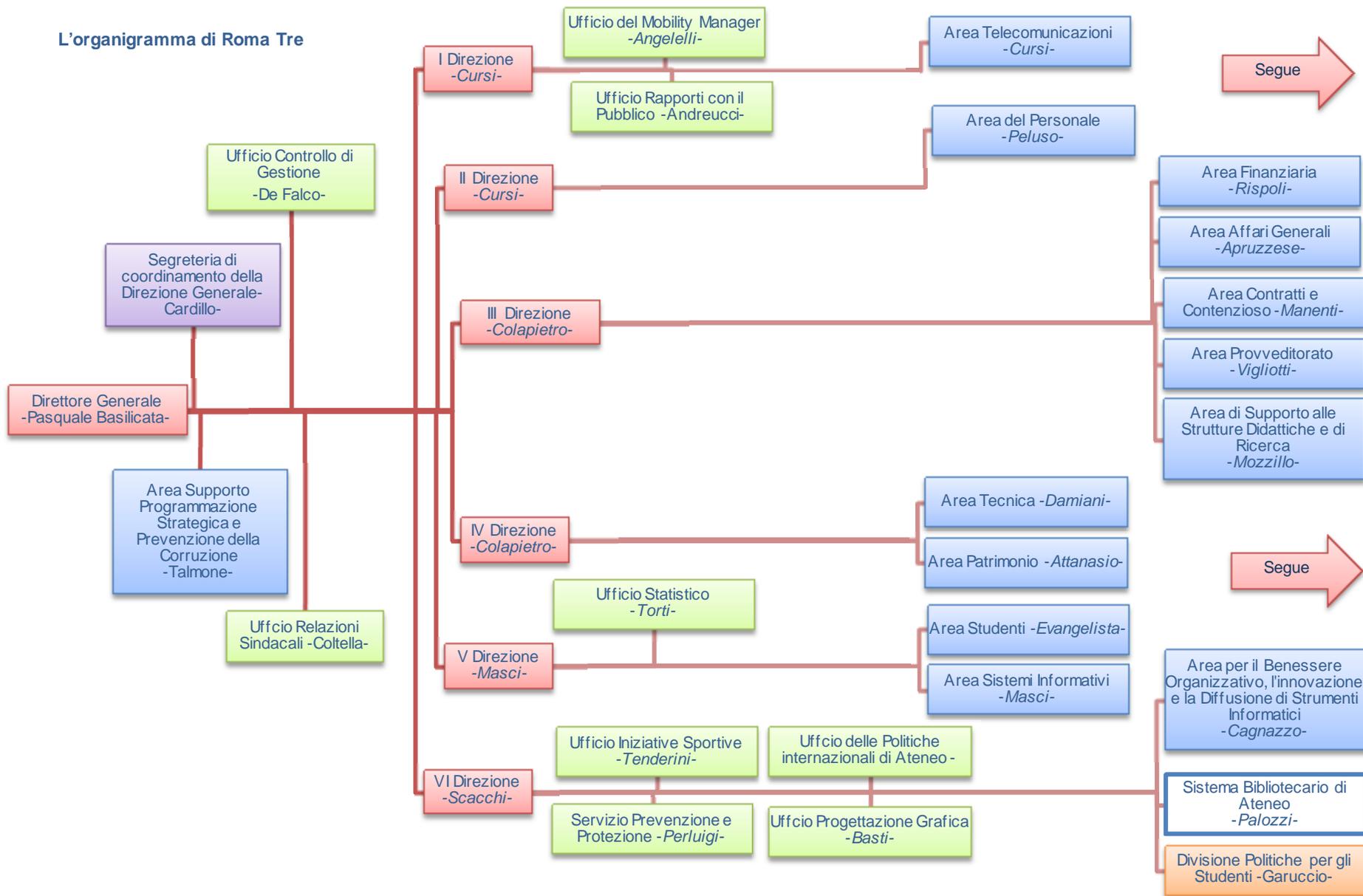
Nel quadro delle attività di precisazione dell’architettura organizzativo-funzionale dell’Ateneo e di semplificazione e unificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi all’interno del medesimo contesto organizzativo, l’articolazione della Direzione Generale si è arricchita mediante l’implementazione di **n. 6 macrostrutture di vertice (Direzioni)**, collocate in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza diretta della Direzione Generale, e tra di loro interdipendenti.

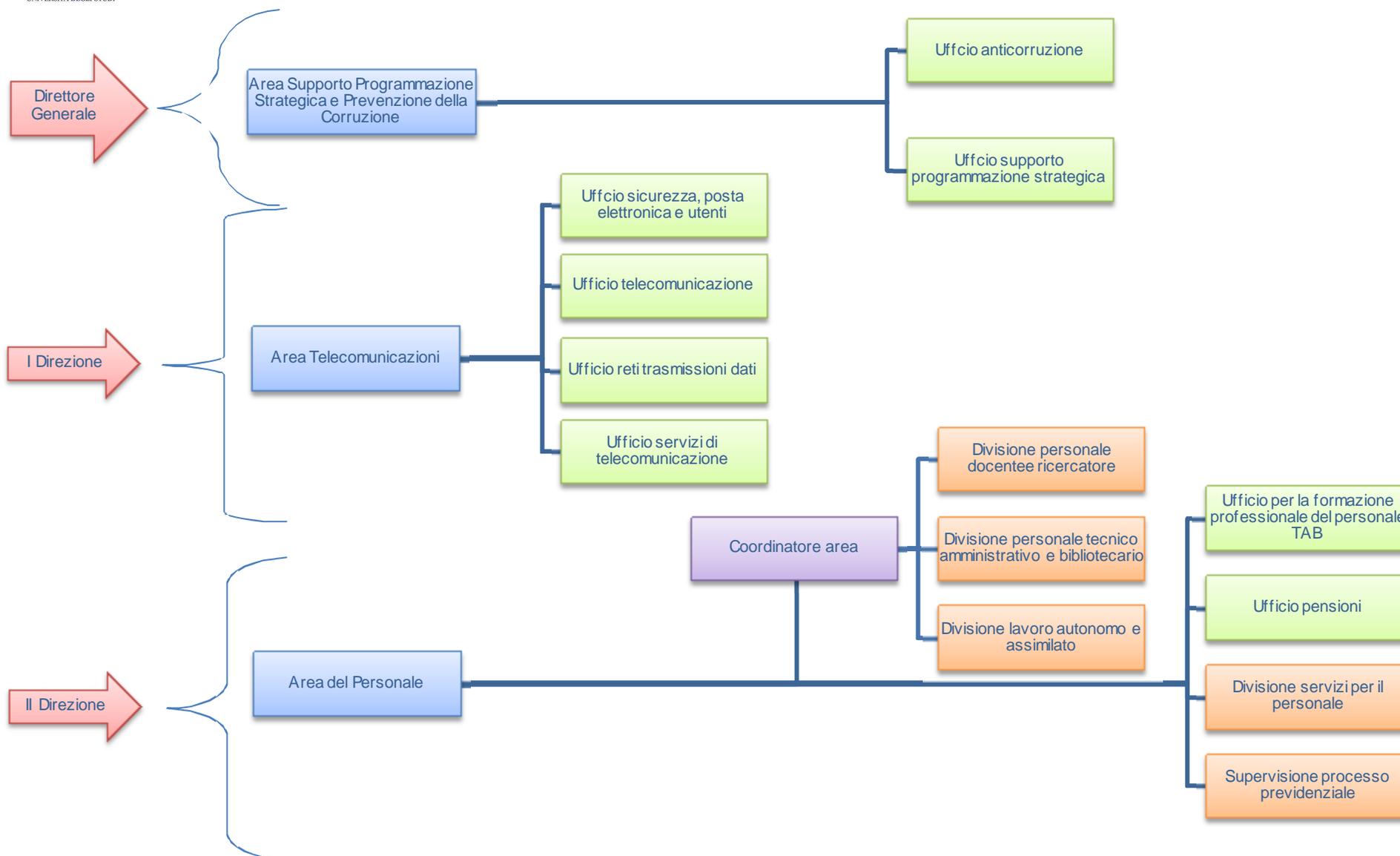
Nel processo di innovazione in atto, le Direzioni individuano nodi della rete in cui si realizza il processo di razionalizzazione delle attività mediante l’accorpamento per materie omogenee o affini in coerenza con i principi di efficacia ed economicità che determinano l’azione amministrativa e con l’obiettivo di favorire lo sviluppo di soluzioni operative innovative idonee ad assicurare relazioni stabili tra l’Amministrazione Centrale e le strutture di ricerca e didattiche.

Con la nomina dei 4 dirigenti a capo delle 6 Direzioni si riduce pertanto il fabbisogno di integrazione e di coordinamento tra le strutture essendo i processi e le azioni definite in vista del raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano di programmazione definito dagli organi di governo, con l’ulteriore effetto di ridurre il grado di differenziazione tra le unità organizzative.

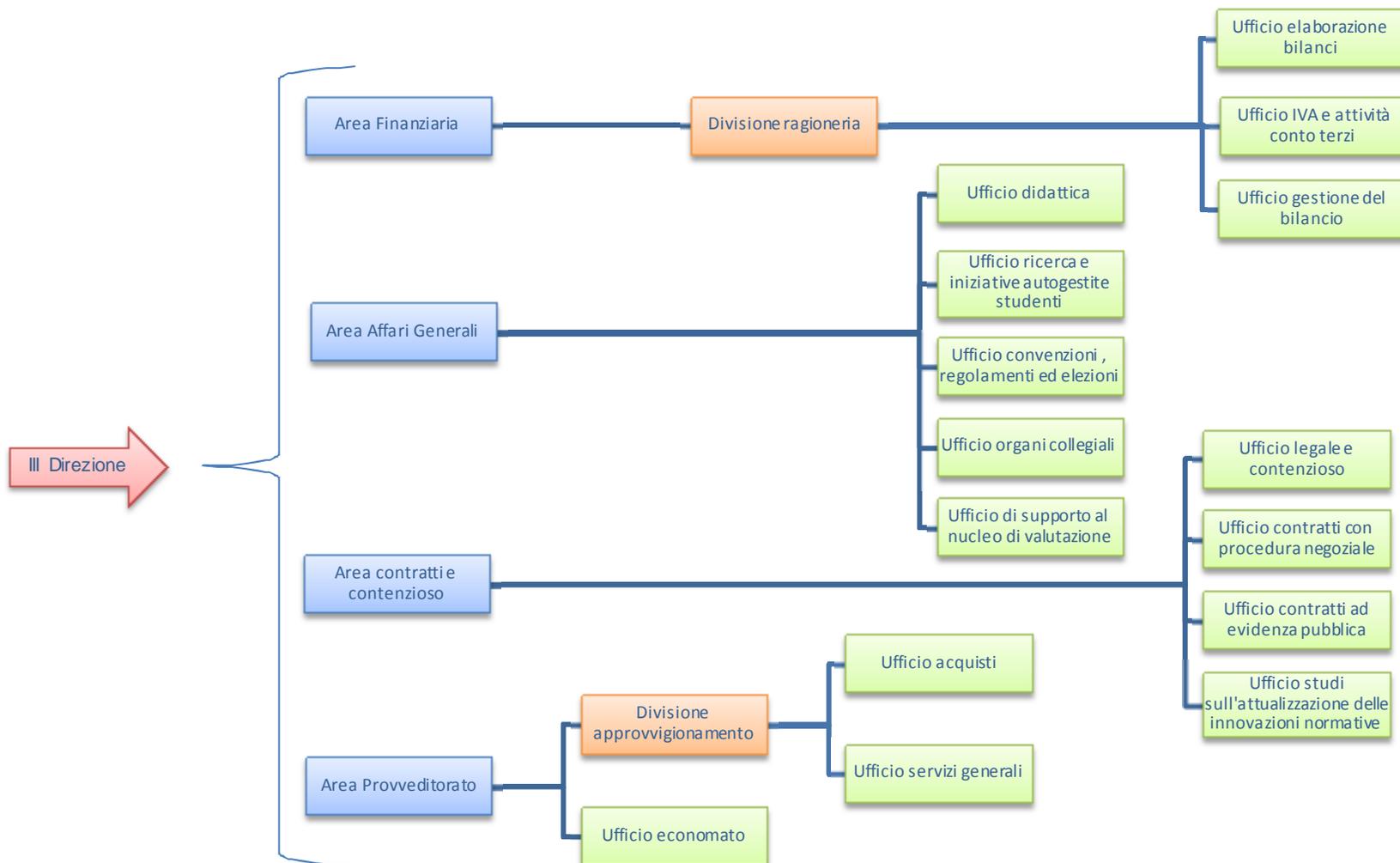
Di seguito si riporta l’organigramma:

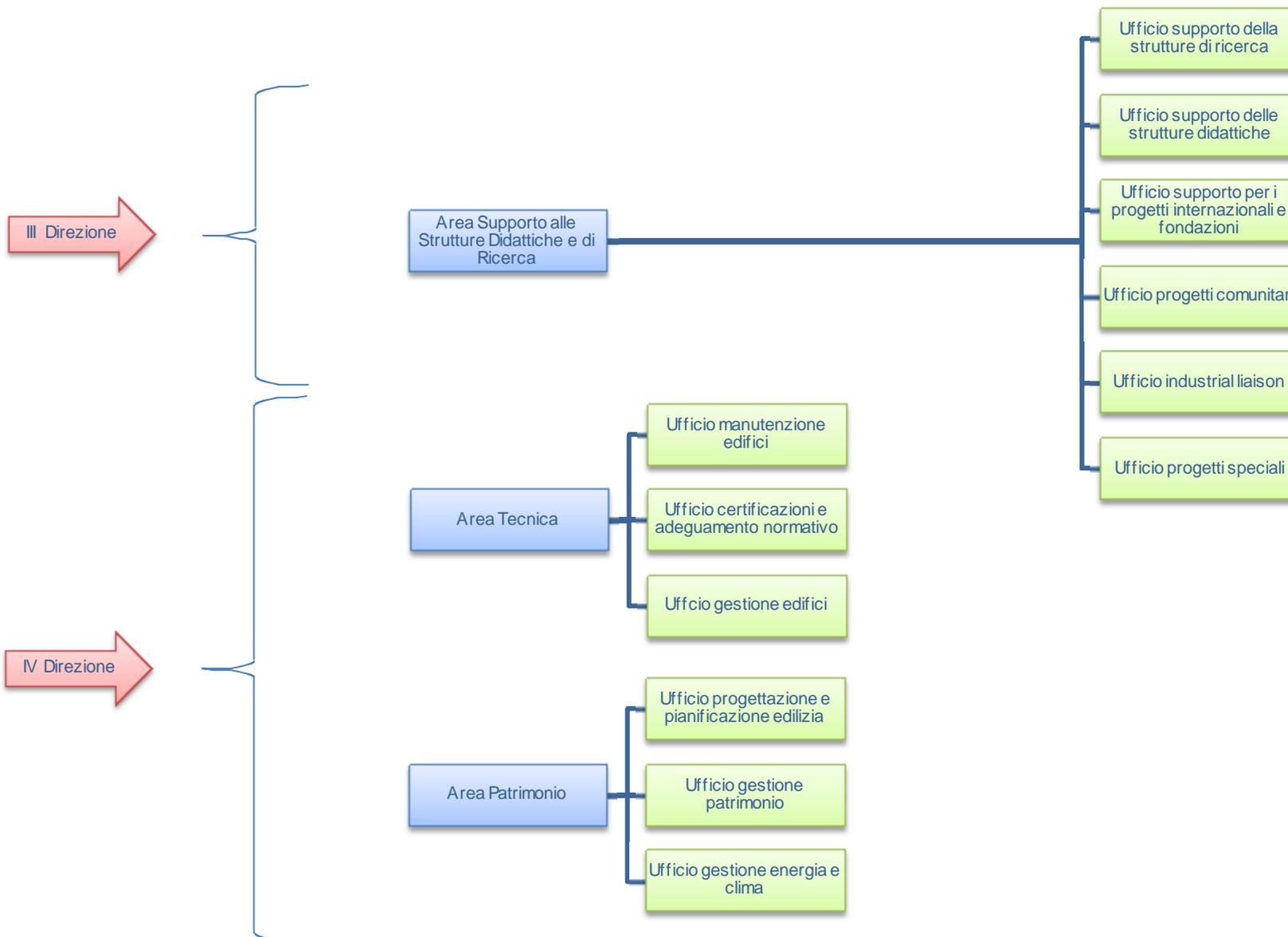
L'organigramma di Roma Tre

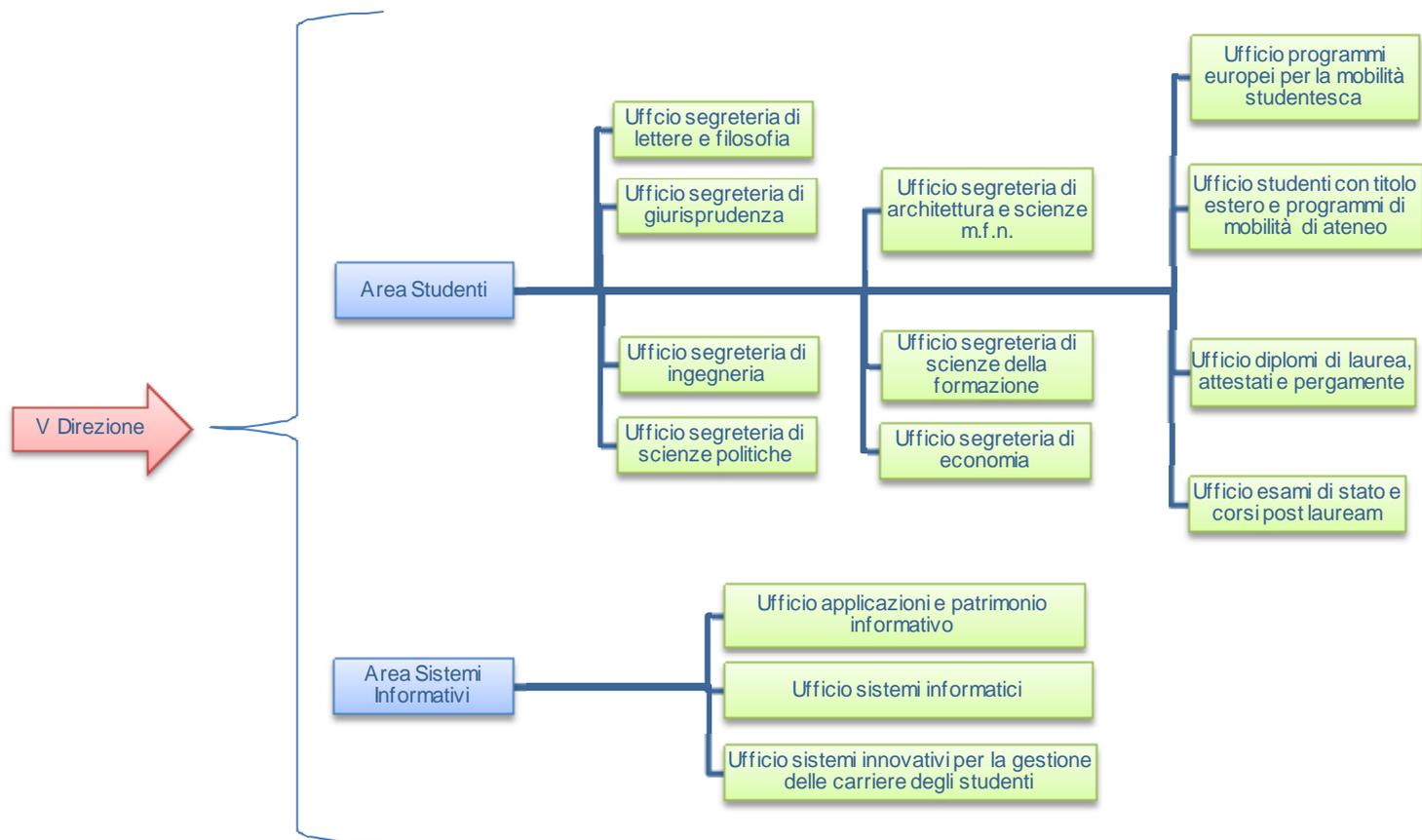


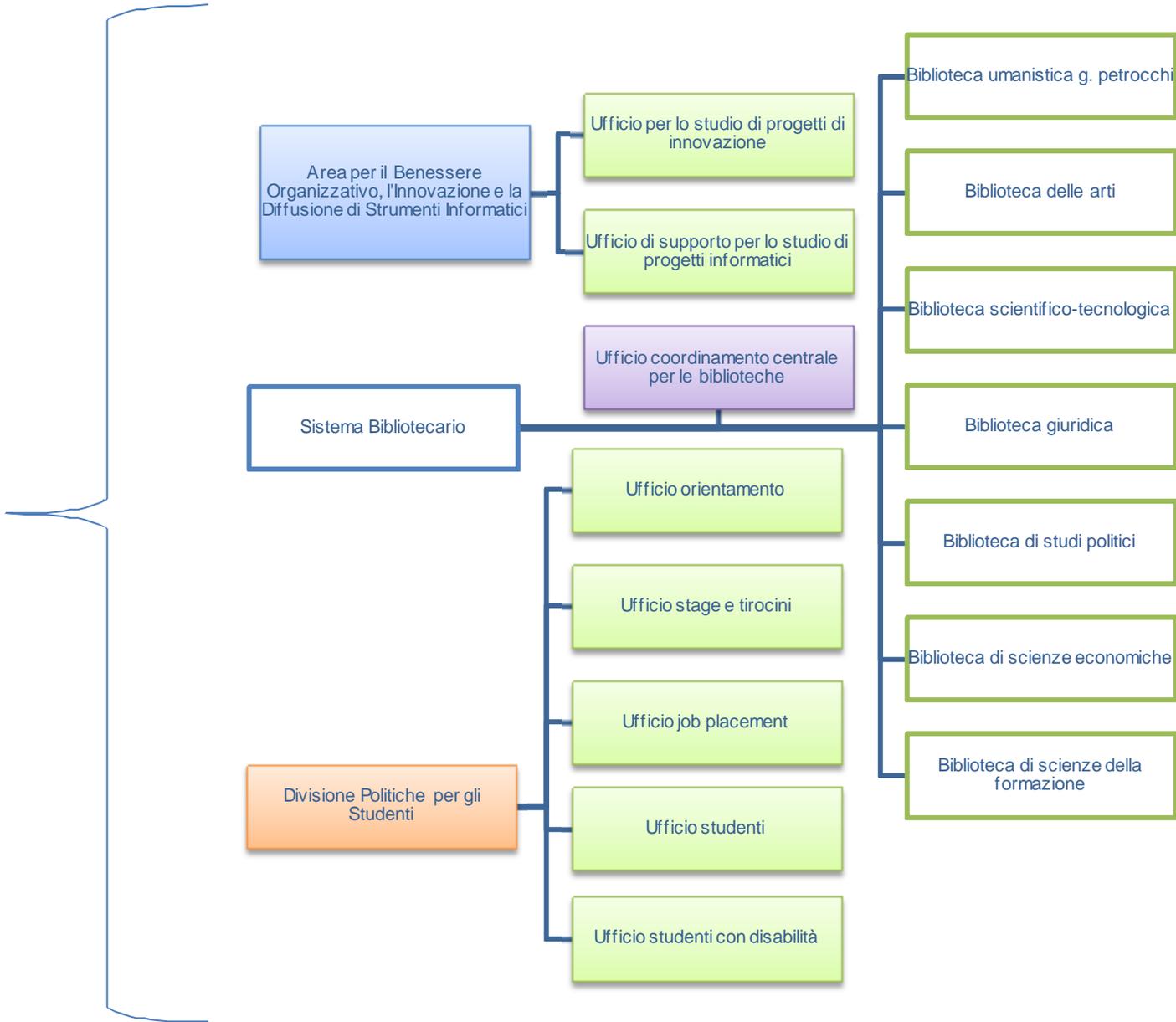


“Per motivi di impaginazione non è stato possibile rappresentare il dettaglio degli Uffici di seguito riportati, inseriti nell’Area del Personale: (1) Ufficio reclutamento personale docente e ricercatore. (2) Ufficio reclutamento, sviluppo carriere e valorizzazione del personale – Ufficio organizzazione personale tecnico amministrativo e bibliotecario. (3) Ufficio collaboratori e lavoro autonomo, anagrafe delle prestazioni – Ufficio contratti di docenza e missioni. (4) Ufficio servizio civile e contributi al personale.









5.2.2 Risorse umane

Per quanto riguarda le risorse assunzionali di competenza dell'anno 2013 il MIUR solamente in data 17 ottobre 2013 ha comunicato, con D.M. n. 713 del 9 agosto 2013, registrato alla Corte dei Conti in data 26 settembre 2013, il contingente dell'Ateneo il quale può vantare un'assegnazione di punti organico per l'anno 2013 pari a 12,70, corrispondenti al 36,61% delle cessazioni complessive di personale docente, ricercatore e TAB dell'anno precedente. Questo si traduce in un risultato estremamente positivo per l'Ateneo rappresentato dal fatto che, in aggiunta al 20% assicurato all'intero sistema universitario nazionale, Roma Tre ha ottenuto una quota premiale pari al 16,61%.

Il risultato, pertanto, oltre a porre l'Università Roma Tre, al vertice della graduatoria delle assegnazioni nel sistema universitario, premia la politica di bilancio e di rigore nella tenuta dei conti che l'Ateneo persegue e ha sempre ha perseguito negli anni trascorsi.

Relativamente alle forme di lavoro flessibile del personale TAB presenti in Ateneo, nel mese di novembre 2013, nonostante la presenza degli stringenti vincoli normativi al *turnover* già richiamati nel precedente paragrafo, **sono state portate a termine le procedure di stabilizzazione delle rimanenti 5 unità di personale a tempo determinato** con la previsione della trasformazione dei relativi contratti in contratti a tempo indeterminato nei primi mesi dell'anno 2014, a valere sulle disponibilità assunzionali da ultimo programmate al termine del 2013. In tal modo si conclude il complesso percorso di stabilizzazione del personale precario tecnico, amministrativo e bibliotecario che, si ricorda, aveva già portato, al termine del 2012, all'assunzione a tempo indeterminato di 14 unità di personale.

L'Ateneo nel corso del 2013 ha avviato un'indagine volta a misurare il livello del **Benessere Organizzativo** percepito dai dipendenti. Il Progetto è stato concluso e nei primi mesi del 2014 sarà somministrato il questionario a tutto il personale TAB.

Nel 2014 si procederà inoltre, ai sensi dell'art. 20 dello Statuto di Ateneo, alla nomina del Comitato Unico di Garanzia per le **pari opportunità**, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).

Fondi destinati al trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo e bibliotecario e procedura di mobilità orizzontale

Nel quadro degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica e con la necessità di assicurare gli idonei livelli di produttività e di competitività all'utenza, il presupposto ineludibile dell'azione amministrativa dell'Ateneo è stato il rispetto del principio di efficienza al fine di tendere al miglioramento della qualità dei servizi resi.

Obiettivo prioritario dell'Ateneo è stato, quindi, quello del miglioramento continuo dei servizi in aderenza al principio di uguaglianza nell'accesso e fruizione delle prestazioni erogate e dell'ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi produttivi.

In tale ottica si è affrontato l'obiettivo del miglioramento delle prestazioni anche in correlazione con tutte le possibili azioni positive volte all'incremento dei fondi destinati al trattamento accessorio per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, nel rispetto dei vincoli normativi che limitano l'ammontare delle risorse destinate tra i quali si ricordano, in particolare, l'art. 67, comma 5, del D.L. 112/2008, che ha disposto che il fondo per il finanziamento della contrattazione integrativa non può eccedere quello previsto per l'anno 2004, come certificato dagli organi di controllo, ridotto del 10%, e l'art. 9, comma 2bis, del D.L. 78/2010, in base al quale l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale non può superare il corrispondente importo dell'anno 2010 ed è, comunque, automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio.

28

In data 11 marzo 2013 è stato, pertanto, perfezionato un protocollo di intesa con il quale le delegazioni di parte sindacale e di parte pubblica, si sono impegnate nel biennio 2013-2014 ad attivare tutte le possibili sinergie volte a garantire la più ampia crescita professionale del personale tecnico amministrativo e bibliotecario coinvolto nelle procedure di mobilità orizzontale di Ateneo, impegnandosi ad assicurarne la necessaria copertura economica.

Sono state altresì espletate le procedure di mobilità orizzontale che hanno interessato tutto il personale TAB, i cui esiti sono stati appena resi pubblici.

5.2.3 Patrimonio immobiliare

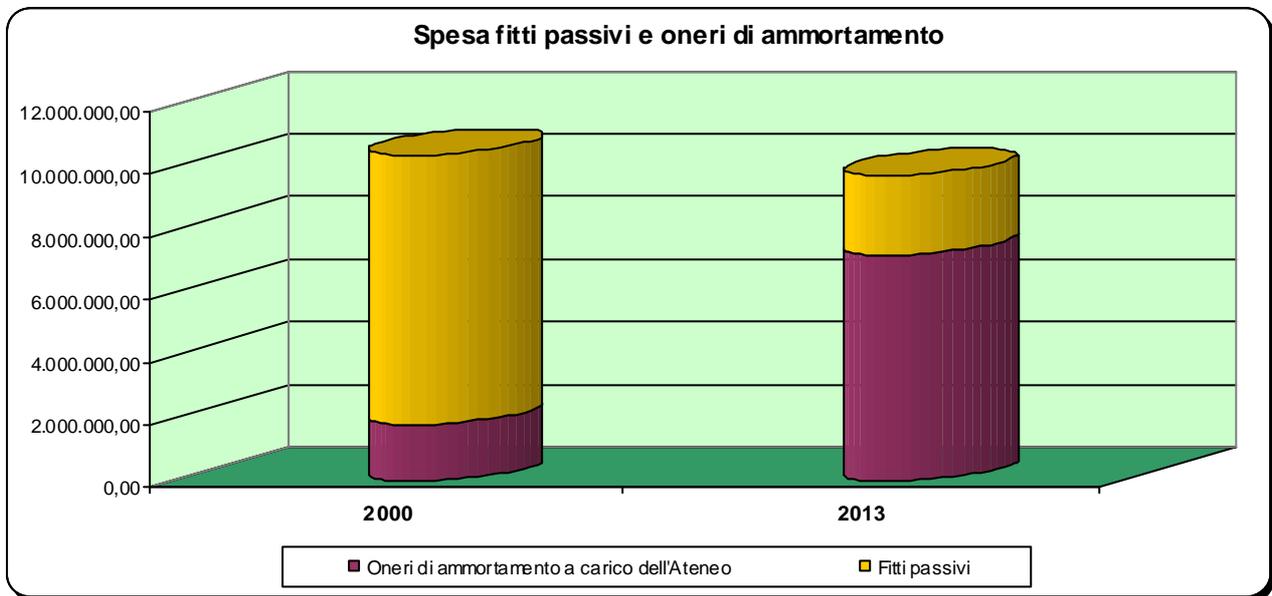
Stato attuale del patrimonio immobiliare

Uno degli impegni fondamentali perseguiti negli anni passati è stata la trasformazione della spesa corrente sostenuta per i fitti passivi in incremento del valore del patrimonio di proprietà. Il debito complessivo contratto per accensione di mutui è stato interamente

impiegato per investimenti nel patrimonio, relativi per la maggior parte ad acquisti e interventi di ristrutturazioni del patrimonio immobiliare di Ateneo e in piccola parte relativi a arredi e attrezzature.

L'analisi dell'andamento della spesa per fitti e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio, evidenzia come a fronte di un aumento degli oneri di ammortamento annui per il periodo 2000 – 2013 per € 5.700.000 circa, si è registrata una corrispondente riduzione della spesa per fitti pari a circa € 5.600.000. Di fatto, quindi, l'intera operazione si è svolta a parità di oneri annui senza aggravii di spesa a carico del bilancio di Ateneo, come mostrato nella tabella seguente.

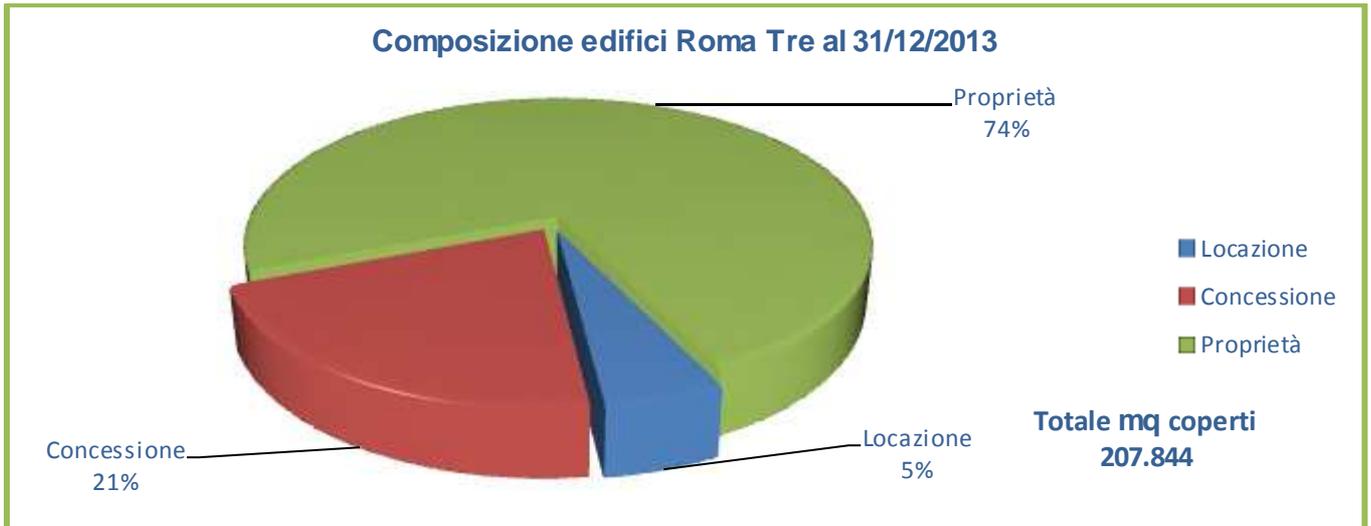
Tabella n. 3 - Spesa fitti passivi e oneri di ammortamento



Si può affermare con sicurezza che gli investimenti sostenuti evidenziano un alto tasso di redditività e non presentano alcun margine di rischio poiché risultano più che ampiamente coperti dal valore del patrimonio.

Inoltre, la lungimirante politica di dismissione dei fitti passivi ha costituito il grimaldello che ha consentito all'Ateneo di stipulare importanti accordi di programma con il Miur attraverso i quali il 58% circa del nostro debito per mutui viene sostenuto direttamente dal Ministero.

Per effetto di tali interventi, la percentuale di mq coperti in proprietà è pari a circa il 74% del totale dei mq coperti utilizzati (inclusi gli spazi in affitto e concessione). I mq coperti in locazione rappresentano invece il 5% dei mq totali a disposizione, con una riduzione dell'82% rispetto allo stesso rapporto nel 2001, quando i mq in locazione rappresentavano il 29% dei mq totali a disposizione.



Aree del Comune di Roma: acquisizioni e concessioni

Sono in corso di acquisizione aree e immobili di proprietà comunale attualmente destinate alle funzioni istituzionali dell'Università Roma Tre in attuazione degli Accordi di Programma sottoscritti dal 1993 al 2004, al fine di consentire l'insediamento e lo sviluppo dell'Ateneo all'interno del quadrante urbano Ostiense-Marconi. Gli immobili al momento dell'assegnazione all'Università si trovavano spesso in condizioni di forte degrado e di inutilizzabilità, risolte dall'Ateneo con l'investimento di ingenti risorse finanziarie del proprio bilancio per la ristrutturazione di tali edifici, senza peraltro poterne iscrivere l'incremento del valore stesso nella propria situazione patrimoniale. Complessivamente l'acquisto riguarda aree nelle quali sono previsti, e in parte già realizzati, circa 69.000 mq di S.U.L. (Superficie Utile Lorda) a destinazione Universitaria.

Gli insediamenti universitari previsti nella struttura dell'ex Mattatoio sono esclusi dalle procedure di acquisizione. Nelle aree assegnate all'università sono state già realizzati importanti opere di riqualificazione e restauro delle strutture edilizie ed è in corso di pianificazione l'attuazione degli interventi residui. I progetti sono ormai in fase avanzata ma è indispensabile, prima dell'avvio dei lavori, acquisire tutti i titoli di legittimità da parte di Roma Capitale legati alla concessione del bene; tale atto è propedeutico alla rimozione di tutti gli impedimenti giuridico-amministrativi congiunti all'esecuzione delle opere edilizie.

5.2.4 Lo stato di salute finanziaria

Bilancio

Di seguito sono riportati gli indicatori previsti dal D.Lgs. 199/2011 (disciplina del dissesto finanziario delle università) e dal D.Lgs. 49/2012 (Disciplina per la programmazione, il

monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei) per la verifica della sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria degli Atenei, con evidenza dei risultati di Roma Tre certificati dal Miur per il 2011 e il 2012.

Gli ottimi risultati ottenuti per tutti e tre gli indicatori e il miglioramento registrato nel biennio 2011 - 2012, testimoniano la grande solidità economico-finanziaria dell'Ateneo, che risulta di primaria importanza tenuto conto del fatto che tali indicatori sono utilizzati dal Miur anche ai fini della valutazione del dissesto e dell'assegnazione delle disponibilità assunzionali.

Le prime stime per il 2013, in attesa che il Miur proceda alla comunicazione dei dati ufficiali, evidenziano, nonostante la riduzione del FFO a livello nazionale, una sostanziale tenuta per tutti e tre gli indicatori.

Tabella 4 - Indicatori MIUR con risultati Roma Tre

Indicatore	Descrizione	Limite massimo	Valore di Ateneo 2011	Valore di Ateneo 2012
Indicatore di spese del personale (Art. 5 D.Lgs. 49/2012)	Spese di personale (assegni fissi + fondo accessorio + personale a tempo determinato + contratti per attività di insegnamento) <hr/> Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi)	80%	64,32%	61,91%
Indicatore di indebitamento (Art. 6 D.Lgs. 49/2012)	Oneri di ammortamento annuo (capitale + interessi) a carico dell'Ateneo <hr/> Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Spese di personale - Fitti passivi	15%	12,88%	12,10%
I SEF - Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (Art. 7 D.Lgs. 49/2012)	82% Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Fitti passivi <hr/> Spese di personale + Oneri di ammortamento annuo a carico dell'Ateneo	Positivo se > 1	1,1736	1,21

Indicatore di spese del personale

Per quanto riguarda l'indicatore di spese per il personale le relative modalità di calcolo sono state modificate con il D.Lgs. 49/2012. L'indicatore utilizzato in precedenza, il cui limite massimo era pari al 90%, considerava tra le spese di personale solo gli assegni fissi al personale di ruolo e ne calcolava il rapporto rispetto al solo FFO. Come si ricorderà, nel 2011 il rapporto assegni fissi al personale / FFO era pari per il nostro Ateneo a 85,37%. Per lo stesso anno il Miur ha rideterminato l'indicatore con le nuove modalità di calcolo a 64,32%, includendo anche altre fonti di entrata oltre al FFO e considerando il totale delle spese

sostenute per il personale, sommando agli assegni fissi del personale di ruolo il fondo accessorio, le spese per il personale a tempo determinato e i contratti per attività di insegnamento.

Il rapporto dell'indicatore per le spese di personale, sempre ben al di sotto del limite di legge, è stato premiato con una maggiorazione sulla attribuzione delle risorse assunzionali 2013, per una assegnazione complessiva da parte del Miur pari al 36,61% delle cessazioni dell'anno precedente.

Indicatore di indebitamento

L'indicatore di indebitamento è ampiamente al di sotto del limite previsto dalla normativa e vede una riduzione nel 2012 rispetto all'anno precedente. Tale indicatore deve comunque essere letto come la misura del successo della politica di investimento e della conseguente dismissione dei fitti passivi, evidenziata nel precedente paragrafo.

Indicatore ISEF

Con riferimento in particolare all'indicatore I SEF, utilizzato tra l'altro dal Miur per l'assegnazione delle risorse del piano straordinario di reclutamento dei professori associati e ricompreso anche tra i requisiti di accreditamento dei corsi di studio, nel 2011 il nostro Ateneo è risultato al 13° posto nell'intero sistema universitario e al 9° posto escludendo le università che non partecipano alla ripartizione della quota premiale del FFO (Istituzioni a ordinamento speciale, Università per Stranieri, Università degli Studi di Roma "Foro Italico", ...), con un margine differenziale rispetto alla prima università statale di 0,32. Per il 2012 l'indicatore è ulteriormente migliorato e Roma Tre si è attestata al 12° nel sistema universitario nazionale, al 7° se si escludono istituzioni a ordinamento speciale, le università per stranieri e l'Università degli Studi di Roma "Foro Italico".

Assegnazione quota premiale FFO 2013

Con il DM n. 1051 del 20 dicembre 2013 sono stati definiti i criteri per la ripartizione della quota premiale e dell'intervento perequativo per l'anno 2013 ed è stata contemporaneamente disposta l'assegnazione delle relative somme a valere sul FFO.

In particolare, la quota premiale, pari a complessivi € 819.000.000 per l'intero sistema universitario, è stata ripartita tra gli Atenei statali e gli Istituti a ordinamento speciale sulla base di due criteri:

1. **Qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi** per 278,46 milioni di €, pari al 34% della quota premiale complessiva, in base ai risultati ottenuti nei seguenti indicatori:

- *Domanda* (peso 50%): Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2011/2012 che abbiano conseguito almeno 12 crediti nel 2012, ponderati per gruppi di corsi di studio e corretti in base a due criteri: a) il rapporto tra docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi attivati nell'a.a. 2011/2012 e b) la diversa capacità contributiva delle regioni calcolata in funzione della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT;
- *Risultati* (peso 50%): rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2012 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2011/2012, distinti per gruppi di corsi di studio.

2. **Qualità della ricerca scientifica** per 540,54 milioni di €, pari al 66% della quota premiale complessiva, in base ai risultati ottenuti nei seguenti indicatori:

- Risultati della VQR 2004-2010 in relazione all'indicatore finale di struttura (IRFS1) di cui al rapporto finale ANVUR del 30/06/2013, per un peso pari al 90%;
- Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati da ciascun ateneo nel periodo 2004-2010 come risultante dall'indicatore IRAS3 definito nel rapporto finale dell'ANVUR del 30/06/2013, per un peso pari al 10%.

Al momento il Miur non ha ancora messo a disposizione degli Atenei i dati di dettaglio con cui sono stati costruiti gli indicatori per la ripartizione della quota premiale. In attesa che vengano diffusi, è stato comunque possibile effettuare qualche analisi a partire dalle assegnazioni disposte, ricavando i relativi indicatori come percentuale sul totale delle somme ripartite. In tal modo è stato possibile confrontare le assegnazioni 2013 con quelle del 2012, tenendo conto della riduzione degli stanziamenti complessivi dei fondi ministeriali.

Al nostro Ateneo è stata riconosciuta, per il 2013, un'assegnazione sulla quota premiale di € 15.315.441, pari all'1,89% delle totali risorse, con un incremento significativo (quasi il 16%) rispetto alla percentuale del 2012, pari a 1,63%. In termini assoluti, l'assegnazione destinata a Roma Tre è aumentata di circa mezzo milione di € (da 14,8 mln del 2012 a 15,3 mln del 2013) nonostante lo stanziamento ministeriale complessivo sia diminuito da € 910 mln del 2012 a € 819 mln del 2013, e nonostante esso nel 2013 sia destinato anche alle Istituzioni

a ordinamento speciale (il che significa che la somma ripartita tra le università statali ammonta di fatto a circa € 811 mln).

Tale risultato si deve principalmente al netto miglioramento del nostro Ateneo in riferimento agli indicatori sulla ricerca. Nel 2012, infatti, Roma Tre si trovava al 29° posto nel sistema nazionale, con una percentuale di assegnazione sulle risorse complessive pari a 1,38%; nel 2013 si colloca al 23° posto, con un incremento del 26,81% del relativo indicatore e una percentuale di assegnazione sulle risorse che sale al 1,75%.

Stabilità di bilancio

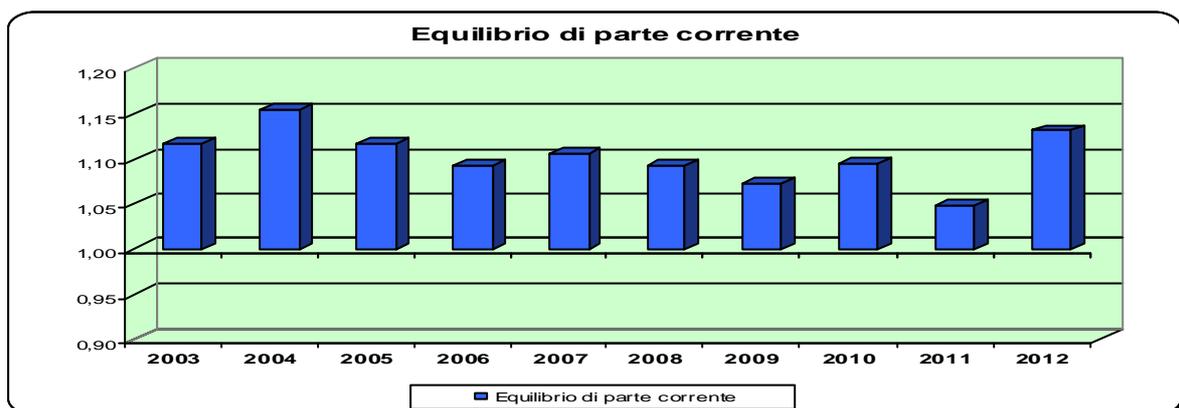
Nel contesto di incertezza del Paese, la tenuta complessiva dei conti è stata sostenuta da una attività gestionale fondata sul monitoraggio costante di tutti i centri di spesa e sul controllo rigoroso dei trasferimenti di cassa. La politica di contenimento e delle riduzioni delle spese, a cui gli organi di governo sono stati costretti per fare fronte dei rilevanti tagli del FFO, ha imposto sacrifici duri. I piani di contenimento della spesa messi in atto negli ultimi anni hanno consentito di mantenere l'equilibrio sulla spesa di parte corrente, che costituisce un elemento di forza per l'Ateneo e ha permesso di perseguire il processo di qualificazione della spesa con l'acquisizione di risorse indispensabili per la crescita del patrimonio edilizio e strumentale.

34

In tale processo il risparmio non è stato un taglio di spesa ma un potenziamento delle capacità di lavoro delle strutture e quindi uno strumento non di recessione ma di sviluppo (laboratori, nuove sedi, aule, miglioramento degli spazi,).

Nel grafico seguente si riporta l'andamento dell'indice di equilibrio di parte corrente per il periodo 2003-2012, che risulta nel tempo sempre superiore a 1, ad evidenza del fatto che le entrate correnti risultano sempre più che sufficienti a garantire la copertura delle spese correnti.

Tabella n. 5 - Equilibrio di parte corrente



Nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e bilancio unico

Per quanto riguarda la gestione del bilancio nel 2013, va anzitutto ricordato che Roma Tre ha scelto di anticipare di un anno quanto previsto dall'art. 5, c. 4, lett. a) della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010, il quale ha disposto l'adozione del bilancio unico di Ateneo, della contabilità economico patrimoniale e della contabilità analitica al posto della precedente contabilità finanziaria.

Dunque il 2013 è stato un anno di sperimentazione di nuove modalità organizzative e gestionali che si è rivelato particolarmente impegnativo.

Naturalmente il percorso non è stato sempre facile. Si sottolinea tra l'altro che, al fine di affrontare con strumenti adeguati i cambiamenti gestionali richiesti, l'Ateneo si è dotato di un nuovo software di gestione contabile realizzato dal Consorzio CINECA, nell'ambito della piattaforma U-GOV: le implicazioni che questo ha comportato sono facilmente intuibili, soprattutto se si tiene conto dell'obiettivo di realizzare un sistema complesso ed integrato di informazioni volte anzitutto all'impiego della contabilità economico patrimoniale, ma anche allo sviluppo e informatizzazione del sistema di contabilità analitica di supporto al controllo di gestione, alla gestione informatizzata dei progetti di ricerca, dell'IVA e dell'inventario.

La complessità dei nuovi strumenti contabili è stata resa anche più ardua dall'adozione del bilancio unico, che ha richiesto un ulteriore sforzo di coordinamento e di azioni propositive al fine di rendere il nuovo assetto chiaro, trasparente e di facile comprensione per tutti.

Va sottolineato che i risultati raggiunti sono stati pienamente soddisfacenti in quanto l'anno di sperimentazione ha permesso di evidenziare la dinamicità e la capacità propositiva della nostra Università che ha proseguito efficacemente la propria attività senza che si siano rese visibili le tipiche criticità che solitamente emergono nell'affrontare cambiamenti di tale portata.

Della complessità insita nelle novità da affrontare lo stesso legislatore si è reso conto rinviando di un anno l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico.

Abbiamo dunque motivo di essere particolarmente soddisfatti non solo perché si è riusciti a introdurre importanti novità nella gestione contabile, ma anche perché avremo a disposizione un ulteriore anno prima che la riforma Gelmini diventi operante per tutte le università. Questo significa che il 2014 rappresenterà l'anno in cui si consoliderà quanto realizzato nel corso del 2013 e nel contempo sarà possibile operare quegli affinamenti e

rettifiche di sistema che garantiranno un'ulteriore miglioramento delle procedure e dei risultati ottenibili.

Tempi medi di pagamento e solidità di cassa

La stabilità del bilancio è testimoniata anche dalla regolarità con cui l'Ateneo ha sempre 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 notevolmente al di sotto della media nazionale. Grazie alla solidità del fondo cassa di Ateneo, che ha sempre mostrato una capienza sufficiente a coprire le esigenze di liquidità, non si registrano contenziosi né solleciti per ritardi nei pagamenti dovuti e in nessun caso si sono verificati ritardi a causa della mancanza di liquidità.

Anche in termini di rispetto del fabbisogno, non si sono mai registrate situazioni di criticità e il limite annuale definito dal Miur è stato sempre rispettato.

Si riportano in sintesi i principali punti di forza evidenziando anche i possibili margini di miglioramento.

5.2.5 Punti di forza

- offerta formativa ampia e articolata, rafforzata da un completamento del riordino dei corsi di laurea;
- programmi di internazionalizzazione, sviluppo dell'offerta formativa internazionale, attrazione di studenti stranieri;
- Corsi di dottorato di ricerca molto attrattivi per laureati di 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 e razionalizzazione nell'affidamento dei servizi finalizzata alla realizzazione di economie di scala;
- acquisizione di un ingente patrimonio immobiliare distribuito in diverse sedi operative con, al contempo, la garanzia del rispetto del rapporto di indebitamento;
- graduale riduzione della spesa dovuta al pagamento di canoni di locazione degli immobili sede dell'Ateneo;

- 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: tutte le procedure amministrative possono essere svolte on-line senza la necessità di recarsi fisicamente presso gli uffici; sistema di ticketing on-line per il tracciamento delle richieste/risposte e il monitoraggio della qualità del servizio;
- “*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 al personale come la polizza sanitaria integrativa a condizioni agevolate, la convenzione per la telefonia a tariffa agevolata per le chiamate personali, il contributo economico per asili nido, scuola materna ed elementare, centri e soggiorni estivi.
- servizi al personale come la polizza sanitaria integrativa a condizioni agevolate, la convenzione per la telefonia a tariffa agevolata per le chiamate personali, il contributo economico per asili nido, scuola materna ed elementare, centri e soggiorni estivi.
- 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;
- contenuta età media del personale tecnico-amministrativo;
- impianti sportivi, attività culturali ed eventi per studenti e personale;
- stabilizzazione del personale a tempo determinato.

5.2.6 Margini di miglioramento

- incremento della quota del bilancio di Ateneo derivante da entrate conto terzi e finanziamenti per la ricerca;
- utilizzo a larga scala delle potenzialità del nuovo sistema di contabilità e di controllo di gestione;
- sviluppo degli accordi di internazionalizzazione;
- incentivazione al reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero;

- potenziamento dell'offerta formativa relativamente ai corsi in lingua straniera;
- miglioramento del portafoglio dei brevetti;
- miglioramento nell'acquisizione delle risorse dall'UE e da agenzie e enti esteri;
- incremento della disponibilità di alloggi, la cui carenza è imputabile peraltro all'insufficiente impegno dell'Azienda per il diritto allo studio (Lazio ADISU), a beneficio, in particolare, degli studenti e docenti internazionali per i quali sussistono pesanti vincoli burocratici;
- sviluppo di iniziative *e-learning* a supporto della didattica (formazione a distanza);
- potenziamento della dematerializzazione dei processi amministrativi rivolti all'utenza studentesca;
- miglioramento della trasparenza delle informazioni.
- aggiornamento dei sistemi tecnologici;
- definizione delle politiche di comunicazione interna ed esterna.

6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre

Come è noto, anche le università sono tenute alla classificazione delle proprie spese per Missioni e Programmi (D.lgs. 27.01.2012 n. 18 - *Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240*). Le Missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti da ciascuna amministrazione pubblica, mentre i Programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati. Nella tabella che segue si illustra la corrispondenza tra Missioni e Programmi specifici individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo.

Tabella n. 6 - Corrispondenza Missioni, Programmi e Obiettivi Strategici di Roma Tre

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVO STRATEGICO
RICERCA E INNOVAZIONE	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE	CERCA DI BASE	1. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	R&S PER GLI AFFARI ECONOMICI	
		R&S PER LA SANITÀ	
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	ISTRUZIONE SUPERIORE	2. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DELLA FORMAZIONE 3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA 4. SVILUPPARE LE RELAZIONI INTERNAZIONALI
	DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SERVIZI AUSILIARI DELL'ISTRUZIONE	5. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
TUTELA DELLA SALUTE	ASSISTENZA IN MATERIA SANITARIA	SERVIZI OSPEDALIERI	
	ASSISTENZA IN MATERIA VETERINARIA	SERVIZI DI SANITÀ PUBBLICA	
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	INDIRIZZO POLITICO	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	6. AGIRE PER LO SVILUPPO DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE CULTURALE E TECNOLOGICA DELLA SOCIETÀ E DEL MONDO PRODUTTIVO
	SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	7. GARANTIRE IL LIVELLO DI ECCELLENZA NELLA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA 8. 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 9. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA 10. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING 11. GARANTIRE IL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI TRASPARENZA

Gli obiettivi strategici di Roma Tre scaturiscono dal nuovo Statuto, dalle novità normative, da ultimo il DM n.827/2013 - *Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013/2015*, e dal rinnovato contesto esterno di riferimento. Ai fini della valutazione della *performance* organizzativa e del raggiungimento degli obiettivi programmati è stato adottato il modello “*Catena strategica del valore*” che permette di descrivere l’organizzazione come un insieme limitato di processi.

In particolare dopo aver identificato le Macro Funzioni dell’Ateneo, si è proceduto nell’ambito di quelle secondarie che costituiscono l’insieme delle attività amministrative di supporto alle primarie e che sono interessate dall’applicazione del D.lgs 150/2009, alla identificazione dei

macro processi di funzione e delle **funzioni**, seguita da una scomposizione “a cascata” in macro-**processi**, **servizi** e **processi di servizio** (Tabella n. 3 Sezione A e B). Per una più agevole lettura si rimanda agli allegati 1 e 2.

Tabella n. 7 - Matrice: Catena strategica del valore
(Sezione A)

(Macro) FUNZIONI SECONDARIE		<u>Macro processi di Funzione</u>
Governance e processi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture		<i>Governance e affari istituzionali e legali</i>
		<i>Mantenimento e sviluppo delle risorse finanziarie</i>
		<i>Mantenimento e sviluppo delle risorse umane</i>
		<i>Mantenimento e sviluppo delle risorse tecnologiche</i>
		<i>Mantenimento e sviluppo delle risorse infrastrutturali (patrimonio-provveditorato-contratti)</i>
		<i>Mantenimento e sviluppo delle risorse bibliotecarie</i>
Servizi di supporto alla Didattica		<i>Dipartimenti - Didattica</i>
		<i>Servizi di supporto all'internazionalizzazione</i>
		<i>Scuole e centri interdipartimentali</i>
Servizi di supporto alla Ricerca		<i>Dipartimenti - Ricerca</i>
		<i>Servizi di supporto all'internazionalizzazione</i>
(Macro) FUNZIONI PRIMARIE		
Ricerca	Didattica	Terza missione (<i>Knowledge exchange</i>)
FUNZIONE TERZIARIE		
Attività sportive		
Coro polifonico e Orchestra di Roma tre		



(Sezione B)

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi	
Governance e Affari Istituzionali e Legali	Attività degli organi di governo	Elezioni e regolamenti organi e strutture	Nomine degli Organi di Governo di Ateneo Nomina degli Organi delle Strutture di Ateneo di Didattica, Ricerca e Servizi e dei vicari Formazione ed adeguamento dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo Formazione ed adeguamento degli ADI regolamentari delle strutture Didattiche e di Ricerca dell'Ateneo	
		Supporto organi di indirizzo politico e di direzione amministrativa (organi collegiali)	Redazione verbali - redazioni/ gestione ed archivio delibere e decreti - Nomina commissioni istruttorie in seno agli odoc - Segreteria attori istituzionali e organi collegiali - gestione sito intranet oc: informazioni legale all'attività degli organi di governo /azione internet: cura e aggiornamento parte statutaria e regolamentare - gestione presenze componenti odoc	
	Pianificazione strategica e controllo di gestione	Auditing e risk management		
		Supporto agli organi di Valutazione		
		Elaborazioni statistiche		
	Comunicazione istituzionale	Supporto alla valutazione del sistema organizzativo		Mappatura dei processi-mappatura dei centri di responsabilità-tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività (servizi)- circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità
		Ufficio stampa		
	Sviluppo e gestione di partnership esterne	Organizzazione eventi e piani di comunicazione		
		Merchandising		
	Affari legali	Gestione contenziosi e precontenziosi amministrativi, civili, penali, tributari e per il recupero dei crediti		Ricezione e analisi delle controversie, elaborazione memorie difensive, costituzione in giudizio/ invio all'Avvocatura dello Stato/ incarico al libero foro. Esecuzione sentenza, proposizione eventuale appello/ricorso in Cassazione.
		Gestione Ufficio per il contenzioso del lavoro		Ricezione e analisi delle controversie, elaborazione memorie difensive, costituzione in giudizio - Segreteria Ufficio Competente per i Procedimenti disciplinari
		Consulenza Giuridica		Gestione della documentazione giuridica: raccolta, analisi, selezione e diffusione tramite circolari
				Elaborazioni pareri e quesiti posti dalle strutture dell'Ateneo e da Terzi - Consulenza alle strutture
	Stipula-contratti Approvvigionamento	Stipula contratti Gestione-contratti		Acquisizione di servizi, lavori e forniture tramite procedure aperte
				Acquisizione di servizi, lavori e forniture tramite procedure negoziate
				Acquisizione di servizi, lavori e forniture tramite spese in economia
	Trasparenza e prevenzione della corruzione	Gestione Albo Fornitori		Ricezione-fabbisogni, Analisi dei Capitali: Adesione procedura per la scelta del contraente-Bando di gara, procedura negoziata, spesa in economia; Nomina Commissione e supporto; Aggiudicazione procedura ove richiesto alla presenza dell'Ufficio Ragioni; Stipula-contratti; Gestione amministrativa e contabile dei contratti fino alla regolare esecuzione e collaudo; Gestione Controllo Regolarità contributiva dei contratti
		Erogazione e diffusione informazioni		Raccolta richieste, inserimento e controllo requisiti operatori economici Aggiornamento Albo fornitori
Autocertificazioni			Gestione sito web e risposta afidenza	
Certificazioni ISEEU			Verifica delle autocertificazioni prodotte in base alle richieste interne e esterne Verifica a campione delle autocertificazioni ISEEU prodotte dagli studenti	
Programma risorse umane	Programmazione risorse umane	Programmazione fabbisogno personale	Procedure e adempimenti PROPER, autorizzazioni URUR mobilità compartimentale,	
		Pianificazione risorse finanziarie	Monitoraggio della spesa	
	Reclutamento e selezione	Valutazioni comparative docenti e ricercatori	Procedure concorsuali	
		Procedure concorsuali a tempo Ind to e Det to PTAB e CEL	Richiesta autorizzazione funzione pubblica, avviso posti vacanti altre amministrazioni, valutazione delle istanze di trasferimento, attivazione procedure concorsuali,	
		Collaborazioni esterne	Selezioni pubbliche	
	Formazione e addestramento	Gestioni trasferimenti IN/OUT	Procedure di mobilità compartimentale e intercompartimentale, equiparazione tra CCNL e confluenza nel sistema di classificazione del personale dell'Università	
		Analisi del fabbisogno formativo	Rilevazione delle esigenze	
	Valutazione	Pianificazione coordinamento e progettazione attività formative	Programmazione didattica e gestione operativa	
		Somministrazione attività formative	Gestione budget formazione Gestione operativa e logistica	
		Gestione procedure di valutazione del personale T.A.B. e gestione incentivi	Monitoraggio prestazioni e distribuzioni risorse incentivati	
Procedimenti disciplinari		Procedimenti disciplinari avvio e notifica		
		Emanazione ed applicazione del provvedimento		

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi	
Risorse Umane	Gestione amministrativa personale di ruolo	Retribuzione personale docente e ricercatore	Liquidazione stipendi - Gestione fiscale e previdenziale del personale Rilascio CUD - Liquidazione emolumenti accessori - Indennità e ritenute - Assistenza fiscale - Gestione TFS/TFR	
		Retribuzione personale dirigente, TAB e CEL	Liquidazione stipendi - Gestione fiscale e previdenziale del personale Rilascio CUD - Liquidazione emolumenti accessori - Indennità e ritenute - Assistenza fiscale - Gestione TFS/TFR	
		Adempimenti fiscali e contributivi	Applicazione e versamento delle ritenute erariali, previdenziali ed assistenziali	
		Gestione presenza e assenze	Gestione nuove assunzioni da concorso e da trasferimento # Gestione TimeWeb e procedure fine mese Gestione monte ore straordinario	
		Gestione archivio	Apertura e aggiornamento fascicolo personale Archiviazione e repertorio decreti e contratti	
		Gestione rapporti INAIL e INPDAP	Pratiche infortunio INAIL e Gestione INPDAP per piccolo prestito	
	Gestione amministrativa personale esterno	Supplenze e contratti di didattica	Contrattualizzazione del rapporto	
		Borse dottorato di ricerca	Gestione amministrativa	
		Assegni di Ricerca	Gestione amministrativa	
		Borse di studio e tutorato	Gestione amministrativa	
		Gestione contrattuale, fiscale e previdenziale	Contrattualizzazione rapporto Applicazione e versamento delle ritenute erariali, previdenziali ed assistenziali	
		Gestione compensi	Liquidazione e certificazione compensi	
	Gestione della mobilità del personale T.A.B, CEL	Gestione della mobilità del personale T.A.B, CEL	Gestione trasferimenti #, DUT e mobilità interna	Gestione progressioni economiche interne alle categorie del personale TAB Cambiamenti di area funzionale Contratti di lavoro
			Assegnazioni dipersonale	Assegnazione alla Direzione Provinciale del Lavoro
			Comunicazione alla Direzione Provinciale del Lavoro	Gestione progressioni verticali del personale TAB
			Gestione della mobilità del personale ricercatore	Procedure di trasferimento
			Amministrazione dello stato giuridico ed economico del personale docente e ricercatore	Aspettative e congedi, esenzioni, redazione fogli matricolari, certificazioni ai fini pensionato, conferma in ruolo, ricostruzioni di carriera, richiesta variazione regime di impegno e cambio SSD Pensionamenti e riscatti
			Amministrazione dello stato giuridico ed economico del personale Dirigente, TAB e CEL	Aspettative e congedi, assegnazioni (nq), certificazioni di servizio e ai fini pensionato, redazione fogli matricolari, part-time, benefici Legge 104 Predispozione Contratto Integrativo e accordi di contrattazione di 2° livello, determinazione e gestione trattamento accessorio Pensionamenti e riscatti
	Gestione incarichi personale interno	Gestione incarichi personale interno	Rilascio autorizzazioni	
			Decorazione conferimento incarichi	
Gestione incarichi personale esterno	Gestione incarichi personale esterno	Reclutamento e contrattualizzazione rapporti		
		Gestione amministrativa		
		Gestione missioni del personale universitario ed assimilato	Anticipazioni spese di missione Controllo rendicontazione Liquidazione spese di missione e rimborsi spese	
		Servizio sostitutivo mensa	Gestione Buoni Pasto	
		Assicurazione sanitaria	Gestione tramite compagnie assicurative dei servizi per il rimborso spese mediche	
	Servizi al personale e welfare	Contributi a sostegno delle dinamiche familiari del personale dipendente	Benessere Organizzativo	Gestione contributi
			Benessere Organizzativo	Telelavoro
	Rilevazione e monitoraggio dati di gestione	Rilevazione periodiche sui dati di gestione del personale in ottemperanza a specifiche disposizioni di legge	Rilevazione Anagrafe delle prestazioni	
			Rilevazione GEPAS adesione scioperi	
			Rilevazione GEDAP permessi sindacali	
			Rilevazione dati per assunzioni obbligatorie	
			Rilevazione dati concorsuali per computo quota di riserva Forze Armate	
Rilevazione dati assenteismo e Legge 104				
Rilevazione dati scolare Pollastrini-Nicola per la Presidenza del Consiglio dei Ministri				
Rilevazione lavoro flessibile				
Contratti Integrativi CREL e ARAN				
Rilevazione annuale STAT				
Rilevazione Conto annuale di previsione				
Rilevazione Conto annuale consuntivo				
Bilancio unico di previsione	Elaborazione bilancio unico di previsione	Redazione del bilancio unico di previsione annuale e triennale composto da budget economico e budget degli investimenti (autorizzatorio)		
		Redazione del bilancio unico in contabilità finanziaria (non autorizzatorio)		
Consuntivazione economico-patrimoniale	Stato Patrimoniale e Conto economico	Redazione del prospetto di riclassificazione per missioni e programmi		
		Redazione dello Stato Patrimoniale d'Ateneo al 31/12		
		Redazione del Conto Economico d'Ateneo al 31/12		
		Redazione della Nota Integrativa		
		Omogenea redazione conti consuntivi (gestione codice SOPE e rendicontazione MUR)		
		Rendicontazione organi di governo e di ateneo		
		Redazione del prospetto di riclassificazione per missioni e programmi		
		Redazione Bilancio Consolidato		
		Verifica dei ricavi di competenza del bilancio universitario (proventi propri, trasferimenti e corrispettivi da enti pubblici e privati, fondi per fertilità universitaria)		
		Verifica dei ricavi di pertinenza dei centri di spesa e loro trasferimento		

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi			
Risorse Economico Finanziarie	Gestione bilancio	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione variazioni di bilancio e assestamenti			
			Incarichi di tutti i ricavi di competenza del bilancio universitario (entrate proprie, trasferimenti da enti pubblici e privati, fondi per l'edilizia universitaria)			
			Gestione ordinativi di incasso			
			Recupero crediti di anticipazioni ai centri di spesa			
			Aggiornamento posizioni creditore (recupero crediti)			
			Assunzione degli obblighi relativi a costi			
			Raccolta e registrazione dei provvedimenti definitivi relativi a costi			
			Anagrafica e protocollo dei documenti di costo			
			Gestione documentale degli ordinativi di pagamento			
			Gestione degli ordinativi inasoluti - Gestione della cassa			
Adempimenti fiscali e tributari	Adempimenti IVA e dichiarazione redditi	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Spese			
			Costi vani iscritti a bilancio			
			Ribute erariali, previdenziali ed assistenziali			
			Parcelle per prestazioni professionali			
			Competenze organi di governo			
			Fatture per lavori e forniture beni e servizi			
			Rimborsi costi sostenuti			
			Canoni di locazione			
			Utenze (telefonia, energia, acqua e gas)			
			Interventi di edilizia universitaria			
Rapporti con istituto tesoriere	Gestione flussi di cassa	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Competenze a favore degli studenti			
			Borse di studio			
			Anticipazioni varie (fondo economico, massiccio, iniziative culturali e sociali studenti ecc.)			
			Verifica autorizzazioni			
			Anticipazioni spese di missione			
			Imputazione spese di missione			
			Controllo rendicontazione			
			Rimborso			
			Proposte di ripartizione di fondi ordinari in gestione ai centri di spesa			
			Trasferimenti interni a favore dei centri di spesa nell'ambito del bilancio unico			
Risorse tecnologiche	Gestione telecomunicazioni	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione contabilità economico-patrimoniale ed analitica			
			Contabilità IVA			
			Dichiarazione dei redditi			
			Gestione della cassa			
			Monitoraggio dei flussi economici, finanziari e del fabbisogno			
			Gestione infrastrutture di rete	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Progettazione, sviluppo, funzionamento e monitoraggio delle infrastrutture di rete
						Progettazione e direzione lavori dei nuovi allestimenti di rete locale (cablaggi e dorsali)
						Gestione rete locale e sicurezza
						Gestione infrastrutture di interconnessione sedi metropolitane e regionali con rete ricerca italiana e internet
						Coordinamento referenti di rete
Gestione assegnazione indirizzi di rete						
Gestione segnalazioni del garr						
Gestione dei contratti con i carrier per fonia e dati						
Servizio di assistenza e configurazione dei dispositivi						
Mantenimento, adeguamento e gestione degli apparati telefonici e dei dispositivi periferici della rete di accesso						
Gestione sistema telefonico università	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Servizio di centralino			
			Implementazione VOP			
			Rendicontazione, contabilizzazione e addebiti traffico telefonico			
			Creazione e rilascio account			
			Configurazioni client			
			Statistiche sul traffico di posta			
			Mantenimento sicurezza dati Supporto utenti			
			Supporto delle liste di distribuzione			
			Gestione account istituzionale			
			Censimento utenti			
Gestione sistema posta elettronica	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione caselle di Posta Elettronica Certificata			
			Progettazione, installazione e manutenzione dei sistemi vocali			
			Progettazione, installazione e manutenzione dei sistemi di videocomunicazione			
			Manutenzione evolutiva dei sistemi di comunicazione didattica di aula			
			Gestione dei rapporti con gli enti di certificazione digitale			
			Gestione richieste, produzione, e distribuzione delle smartcard			
			Gestione del sistema di unico di accesso ai vari			
			Gestione del sistema di federazione di identità digitale di Registration Authority con il GARR			
			Analisi delle criticità			
			Raccolta delle esigenze dell'utenza			
Gestione sistema di comunicazione	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Analisi di prodotti presenti sul mercato			
			Realizzazione studi di fattibilità			
			Coordinamento delle attività			
			Definizione delle specifiche tecniche/funzionali			
			Installazione infrastruttura Hardware			
			Installazione infrastruttura Software			
			Implementazione e sviluppo			
			Configurazione e parametrizzazione			
			Migrazione dei dati			
			Integrazione con altri sistemi			
Gestione del sistema di autenticazione digitale	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Gestione e monitoraggio bilancio di bilancio di Ateneo	Test			
			Collaudo			
			Analisi delle criticità			
			Raccolta delle esigenze dell'utenza			
			Analisi di prodotti presenti sul mercato			
			Realizzazione studi di fattibilità			
			Coordinamento delle attività			
			Definizione delle specifiche tecniche/funzionali			
			Installazione infrastruttura Hardware			
			Installazione infrastruttura Software			
Implementazione e sviluppo						
Configurazione e parametrizzazione						
Migrazione dei dati						
Integrazione con altri sistemi						
Test						
Collaudo						

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi
	Gestione Sistemi e Applicativi	Manutenzione	Gestione parco server Servizi di web-hosting e server housing Gestione postazioni di lavoro Disaster Recovery Sicurezza Gestione impianti multimediali Gestione aule informatizzate Manutenzione evolutiva Manutenzione correttiva/normativa Estrazione dei dati per la reportistica e per la statistica
		Supporto agli utenti	Formazione Raccolta e valutazione delle segnalazioni Risoluzione delle segnalazioni Coordinamento con figure specialistiche, fornitori o altre Aree Coordinamento con i referenti di Area/Struttura Statistiche e monitoraggio Consulenza e supporto
		Acquisto di beni e servizi	Indagini di mercato Predisposizione di capitolati tecnici Predisposizione delle procedure di acquisto Gestione dei buoni d'ordine e dei contratti
		Identity Management	Creazione e rilascio account Profilazione utenti
	Gestione flussi documentali	Protocollo e archivio	Gestione attività di protocollo Gestione documentale informatizzata Gestione archivio cartaceo di deposito Archivio storico
	Guardiana e trasporto	Gestione automezzi Custodia e portierato	Gestione parco automezzi - Gestione Car-sharing e noleggio - Manutenzione automezzi Definizione regolamentazione accessi Accoglienza e orientamento utenza Vigilanza delle sedi Pianificazione dei fabbisogni
Risorse infrastrutturali	Logistica	Approvvigionamento e distribuzione	Approvvigionamento delle scorte Distribuzione del materiale di consumo
		Gestione dei magazzini	Registrazione della movimentazione delle merci Monitoraggio delle giacenze Stoccaggio e conservazione
		Facchinaggio	Movimentazione dei beni mobili Movimentazione e distribuzione dei beni di consumo
	Gestione valorizzazione processi di implementazione del patrimonio	Pianificazione e programmazione interventi edilizi	Gestione del database patrimonio edilizio Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio Sviluppo Edilizio ed espropriazioni
		Manutenzione infrastrutture	Affidamento e gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento) Pianificazione e progettazione degli interventi manutentivi Struttura giuridica (nomina figure professionali previste dalla legge) Redazione capitolati tipo Direzione lavori Controllo tecnico amministrativo e contabile degli interventi Coordinamento in fase esecutiva Adempimenti obblighi sicurezza Collaudo e certificazione della regolare esecuzione degli interventi Espetamento delle pratiche tecnico amministrative presso gli enti terzi Gestione aule (arredi e informatizzazione) Manutenzione ordinaria - Manutenzione straordinaria Gestione impianti (termogestione, impianti elevatori, elettrici, idrici, antincendio, speciali e cabine di trasformazione, antintrusione e videosorveglianza) Organizzazione allestimento arredi uffici e aule Manutenzione aree verdi, Segnaletica
		Valorizzazione patrimonio	Locazione spazi Comunicazione aziendale e merchandising Ricerca sponsorizzazioni e fund-raising Realizzazione e gestione sistema di Digital Signage
	Reclutamento studenti	Orientamento in entrata	Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento Prove orientamento simulate on line Guide di Facoltà
		Valutazione delle conoscenze al momento dell'ingresso	Gestione prove di verifica delle conoscenze Predisposizione elenchi studenti prescritti Organizzazione logistica test di ingresso Reclutamento personale di vigilanza e nomina commissioni Predisposizione questionari Correzione questionari Redazione graduatorie
		Attività supporto al recupero	Individuazione docenti Erogazione attività formative propedeutiche e integrative Organizzazione logistica
		Preiscrizioni, immatricolazioni e iscrizioni ai corsi di studio	Predisposizione e pubblicazione decreti di ammissione ai corsi di studio e decreto di ammissione studenti con titolo estero Informazione e comunicazione tramite Portale dello Studente, Front Office, e-mail e giornali dell'orientamento Iscrizione alle prove di ammissione/valutazione Gestione graduatorie (rapporti con CINECA e anche gestione scorrimento per i corsi a numero programmato) Immatricolazioni ai corsi di studio Pre-iscrizioni ai corsi di Laurea Magistrale Pre-iscrizioni per trasferimento, passaggio, conseguimento di un secondo titolo Pre-iscrizioni studenti con titolo estero Rapporti con Ambasciate/consolati italiani all'estero, questura e uffici stranieri per l'iscrizione dei cittadini non comunitari Rapporti col CLA per i corsi di italiano per studenti stranieri e prova obbligatoria di italiano per i non comunitari Rapporti con Ministero degli Affari Esteri per studenti stranieri borsisti del Governo Italiano Servizio tutor per studenti cinesi programma Marco Polo

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi
Supporto alla didattica	Gestione carriere studenti	Gestione carriere e certificazione	<p>Gestione carriere progressiva e convalde per passaggi di corso/ordinamento e trasferimenti</p> <p>Gestione carriere svolte all'estero nell'ambito di programmi/accordi di mobilità internazionale</p> <p>Gestione iscrizioni part-time</p> <p>Gestione iscrizioni a singoli insegnamenti</p> <p>Gestione doppi titoli e titoli multipli</p> <p>Gestione reentregi carriere a seguito di decadenza</p> <p>Gestione richieste riconoscimento titoli esteri per iscrizione, proseguimento degli studi ed equipollenza</p> <p>Gestione sospensioni di carriera</p> <p>Gestione dell'ordine di fornitura e rilascio libretti</p> <p>Gestione dell'ordine di fornitura pergamene</p> <p>Gestione esoneri e rimborsi tasse</p> <p>Regolamenti: redazione, predisposizione proposte di delibera agli organi collegiali centrali; pubblicazione (Regolamenti: Carriera universitaria degli studenti; Tasse e contributi studenti; Studenti sottoposti a misure restrittive della libertà personale; Per l'ammissione ai corsi universitari con titolo estero e per il riconoscimento dei titoli esteri)</p> <p>Determinazione/gestione della contribuzione studentesca</p> <p>Attività di front office e comunicazione tramite Portale dello Studente ed e-mail</p> <p>Gestione servizio ticketing e segnalazioni</p> <p>Registrazione attività didattiche e crediti formativi</p> <p>Gestione della procedura di conseguimento titolo (acquisizione delle domande degli studenti, controllo di regolarità della carriera, predisposizione delle certificazioni a uso delle commissioni, registrazione della prova finale)</p> <p>Predisposizione e rilascio certificazioni in italiano e in inglese</p> <p>Predisposizione e rilascio Diploma Supplement</p> <p>Predisposizione e rilascio diplom di laurea, anche in relazione alla cerimonia annuale di consegna</p> <p>Rilascio titoli per equipollenza</p> <p>Gestione provvedimenti disciplinari studenti</p> <p>Gestione banche dati: ANS (Anagrafe Nazionale Studenti) e AlmaLaurea</p>
	Offerta formativa	<p>Gestione dell'offerta didattica e formativa</p> <p>Gestione di corsi, esami ed appelli di laurea</p>	<p>Redazione/aggiornamento del Regolamento Didattico di Ateneo</p> <p>Istruttoria istituzione/attivazione/disattivazione CDS e Scuole di Specializzazione</p> <p>Supporto amministrativo per emanazione offerta formativa</p> <p>Trasmissione atti e documenti previsti dalla normativa</p> <p>Aggiornamento banche dati</p> <p>Coordinamento procedure per definizione potenziale formativo</p> <p>Coordinamento emanazione Manifesto degli Studi</p> <p>Gestione bandi didattica integrativa</p> <p>Promozione e pubblicità dell'attività formativa</p> <p>Raccolta calendario lezioni/esami/tesi di laurea</p> <p>Predisposizione commissioni di laurea</p> <p>Organizzazione logistica (aule e laboratori)</p> <p>Attività di front office</p> <p>Raccolta domande di ammissione alle tesi di laurea</p> <p>Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica</p> <p>Distribuzione e raccolta libretti delle lezioni</p> <p>Istruttoria pratiche studenti</p>
Supporto agli studenti in itinere	Tutorato didattico e organizzativo Attività per gli studenti e borse di studio		<p>Predisposizione e aggiornamento modulistica studenti</p> <p>Conferimenti degli incarichi di collaborazione studentesca</p> <p>Finanziamento delle iniziative studentesche</p> <p>Coordinamento e formazione tutor</p>
	Assistenza psicologica		<p>Coordinamento servizio counseling</p>
	Assistenza studenti diversamente abili		<p>Supporto per ausili speciali</p> <p>Supporto per ausili speciali</p> <p>Interpretariato e stenotipia</p> <p>Stampa in braille</p> <p>Registrazione testi in formato audio</p> <p>Scansione testi in formato txt</p> <p>Rilascio permessi auto per accesso all'ateneo</p> <p>Erogazione contributi</p>
	Supporto informativo agli studenti in itinere		<p>Aggiornamento sito internet</p> <p>Aggiornamento banche dati di facoltà</p> <p>Implementazione strumenti di comunicazione e divulgazione</p> <p>Supporto al GLDA</p>
			<p>Attivazione di tirocini</p> <p>Coordinamento richieste</p> <p>Gestione banche dati</p> <p>Supporto informativo</p>
	Orientamento in uscita e placement		<p>Informazioni su iniziative e servizi relativi all'inserimento lavorativo dei laureati</p> <p>Consulenza a laureandi e laureati</p> <p>Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio</p> <p>Gestione progetti formativi e orientamento in uscita</p> <p>Servizio Placement</p>
		<p>Gestione iter annuale di attivazione e attivazione Master, Corsi di perfezionamento e Corsi di aggiornamento</p> <p>Gestione convenzioni per attivazione e gestione di Master, Corsi di perfezionamento e di aggiornamento</p> <p>Predisposizione e pubblicazione decreti di ammissione ai Master e corsi di perfezionamento</p> <p>Predisposizione e pubblicazione decreto di ammissione alla Scuola di Specializzazione alle Professioni Legali (SSPL)</p>	

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi	
	Post lauream	Gestione dottorati, scuole di specializzazione, master, corsi di perfezionamento, corsi di aggiornamento	<p>Iscrizione alla prova di ammissione alla SSPL</p> <p>Gestione graduatorie e iscrizioni alla SSPL</p> <p>Gestione pre-iscrizioni e iscrizioni a Master, Corsi di perfezionamento, Corsi di aggiornamento e SSPL</p> <p>Gestione carriere iscritti a Master, Corsi di perfezionamento, Corsi di aggiornamento e SSPL</p> <p>Gestione tasse Master, Corsi di perfezionamento, Corsi di aggiornamento e SSPL</p> <p>Predisposizione e rilascio diplomi Master e SSPL</p> <p>Predisposizione e rilascio attestati Corsi di perfezionamento e di aggiornamento</p> <p>Gestione procedure voucher regionali per beneficiari Master convenzionati</p> <p>Attività di front office, comunicazione e informazione, anche tramite web</p> <p>Gestione procedure di accesso ai corsi di dottorato di ricerca</p> <p>Gestione carriere iscritti ai corsi di dottorato di ricerca</p>	
		Gestione Esami di stato	<p>Gestione domande di partecipazione</p> <p>Predisposizione decreti di nomina delle commissioni</p> <p>Predisposizione decreti di pagamento dei compensi dei membri delle commissioni e degli incaricati della vigilanza</p> <p>Organizzazione logistica e vigilanza</p> <p>Rilascio certificato sostitutivo e consegna diplomi di abilitazione</p> <p>Attività di front office, comunicazione e informazione, anche tramite web</p>	
Supporto alla Ricerca	Valorizzazione scientifica	Gestione brevetti	Servizio di supporto gestione brevetti	
		Gestione spin-off	Servizio di supporto alla gestione spin-off	
		Gestione contratti e convenzioni dei progetti di ricerca	Servizio di supporto alla gestione amministrativa dei contratti e convenzioni	
		Gestione finanziamenti ricerca scientifica e trasferimento tecnologico	Servizio di supporto alla gestione dei finanziamenti di ricerca scientifica e di trasferimento tecnologico	
		Gestione enti e società partecipate	Servizio di supporto nella gestione degli enti e società partecipate	
		Gestione laboratori di ricerca	Gestione banche dati e Anagrafe dei laboratori di ricerca	
		Gestione attività di valutazione della ricerca	Servizio di gestione di supporto nell'attività di valutazione della ricerca	
Servizi di supporto all'internazionalizzazione	Relazioni internazionali	Gestione stipula di accordi bilaterali di cooperazione internazionale o di collaborazione culturale e scientifica	<p>Promozione, definizione ed esecuzione di accordi con MAE e organismi internazionali</p> <p>Raccolta proposte da docenti ricercatori e personale Ateneo per accordi quadro</p> <p>Gestione dei protocolli esecutivi - Verifica di conformità delle proposte</p> <p>Trasmissione della proposta agli organi competenti</p> <p>Trasmissione della proposta alla controparte estera</p> <p>Stipula dell'accordo</p>	
		Organizzazione eventi internazionali e visite delegazioni straniere	<p>Ricezione proposte di incontro da Università straniere</p> <p>Trasmissione inviti di incontro a studiosi stranieri</p> <p>Accoglienza ospiti e delegazioni straniere</p> <p>Organizzazione degli eventi secondo il cerimoniale previsto</p> <p>Diffusione e pubblicazione degli eventi organizzati</p> <p>Organizzazione Delegazioni di Ateneo all'estero</p>	
	Comunicazione per l'internazionalizzazione	Diffusione e pubblicazione accordi stipulati bandi	Gestione mailing list e newsletter	
		Gestione pagine web istituzionali in inglese	Aggiornamento pagine web	
	Internazionalizzazione della ricerca	Supporto nella gestione di proposte relative a finanziamenti nazionali e internazionali	<p>Monitoraggio e selezione bandi internazionali</p> <p>Formazione e assistenza alla redazione e presentazione dei progetti</p> <p>Assistenza per gli adempimenti amministrativi</p>	
	Internazionalizzazione offerta formativa	Organizzazione corsi in lingua straniera	Supporto alla programmazione didattica e all'attivazione	
		Realizzazione di progetti formativi per il rilascio di titoli congiunti e doppi titoli	<p>Negoziazione con i partner esteri sul corso integrato e sul titolo</p> <p>Supporto alla progettazione del curriculum integrato</p> <p>Riconoscimento periodi di studio</p>	
	Mobilità internazionale	Gestione mobilità studenti stranieri in entrata	Pre-valutazione e ammissione studenti stranieri in mobilità tramite programmi e accordi d'ateneo	<p>Accoglienza e organizzazione di eventi di benvenuto</p> <p>Tutoraggio in itinere</p> <p>Mediazione culturale e attività ricreative in collaborazione con associazioni studentesche, ufficio Sport d'ateneo e altri enti/organizzazioni</p> <p>Relazioni con le università estere partner nei progetti e negli accordi bilaterali</p> <p>Relazioni con uffici della questura e comune</p>
			Gestione mobilità studenti e laureati in uscita	<p>Elaborazione dei criteri di distribuzione delle borse</p> <p>Predisposizione e pubblicazione dei Bandi per borse di mobilità</p> <p>Gestione delle candidature</p> <p>Gestione del procedimento di selezione e attribuzione borse</p> <p>Orientamento ed informazione studenti Ateneo in uscita</p> <p>Ricezione e successiva trasmissione alle strutture didattiche degli esami e crediti maturati all'estero per il riconoscimento e la convalida delle attività</p> <p>Monitoraggio delle attività didattiche svolte all'estero e diffusione dei dati alle strutture didattiche per la programmazione</p> <p>Raccolta rendicontazioni sul periodo di studio all'estero e spese sostenute</p> <p>Autorizzazione alla liquidazione dei contributi economici previsti dai bandi</p> <p>Emissione bollo professori visitatori - Gestione richieste di invito professori visitatori</p>
			Gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo in entrata	<p>Trasmissione alla commissione competente per la valutazione e agli organi collegiali per l'approvazione</p> <p>Pubblicazione e diffusione risultati</p> <p>Elaborazione dei criteri di distribuzione dei fondi tra le strutture</p>
		Gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo in uscita	<p>Emissione e diffusione Bandi</p> <p>Raccolta delle domande di partecipazione con relativa documentazione</p> <p>Raccolta rendicontazioni spese sostenute</p> <p>Autorizzazione alla liquidazione dei contributi economici previsti dai bandi</p>	

Macro Processo di Funzione	Funzioni	Macroprocessi	Servizi
Biblioteche	Gestione Biblioteche	Gestione risorse bibliografiche cartacee ed elettroniche	Pianificazione acquisti Gestione biblioteca virtuale (mantenimento software, aggiornamento risorse, formazione inferia, consulenze) Acquisizione materiale bibliografico Gestione degli ordini e dei rapporti con i fornitori Organizzazione materiale bibliografico (inventariazione, catalogazione, collocazione, conservazione) OPAC (Accesso al catalogo on line): gestione e aggiornamento software (Aleph) Sito WEB SBA: gestione, manutenzione, aggiornamento
		Gestione prestito e document delivery	Gestione contatti interbibliotecari Registrazione e gestione anagrafica utenti Gestione richieste (ricezione, verifica disponibilità, registrazione e consegna)
		Gestione archivio aperto di Ateneo	Archiviazione tesi dottorato (raccolta, catalogazione, contatti biblioteche nazionali) Archiviazione prodotti della ricerca di Ateneo (raccolta, catalogazione)

Per **processo di servizio** si intende un insieme di attività correlate e interagenti che, utilizzando delle risorse e rispettando dei vincoli, trasformano elementi in entrata (*input*) in elementi in uscita (*output*) di valore maggiore. Il processo di servizio è articolato in fasi e ha un cliente (*stakeholder*) e un fornitore (Roma Tre).

L' **"approccio per processi"** è un sistema che consente di valutare la *performance* organizzativa delle amministrazione e consiste nell'identificazione di tutte le attività svolte, nella loro disposizione in sequenze ordinate con l'individuazione delle interazioni e nell'associazione a queste di obiettivi e azioni strategiche di carattere triennale e degli obiettivi operativi annuali (che successivamente saranno sviluppati in azioni da ciascun Dirigente mediante gli studi di fattibilità) attraverso la loro declinazione all'interno della Matrice.

7. L'albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Anche 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"* sebbene questi ultimi spesso coinvolgono strutture che avendo al proprio vertice personale non contrattualizzato (docenti) non sono soggette all'applicazione della *"riforma Brunetta"*. 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.

Gli obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti sono riportati nella tabella di seguito descritta e allegata altresì al presente documento per una migliore lettura (all.1). Accanto alle azioni strategiche e agli 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*.

La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo operativo è, dove non espressamente indicato, il 31 dicembre 2014.

Come sopra anticipato, la realizzazione di ciascun obiettivo operativo comporta la redazione di uno **studio di fattibilità** nel quale sono definite le azioni, con i relativi indicatori e *target*, attraverso le quali si intende perseguire il risultato. In tale studio vengono precisate le fasi, i tempi e le risorse umane e finanziarie, laddove possibile. L'andamento degli obiettivi viene monitorato nel corso dell'esercizio, per il momento attraverso verifiche semestrali, ed eventualmente vengono avviate azioni correttive. Nella tabella che segue viene riportato il Piano degli Obiettivi 2014 di Roma Tre. Per una più agevole lettura si rimanda all'allegato 3.

Tabella 8 - Piano degli Obiettivi Roma Tre

MATRICE MACRO PROCESSI DI FUNZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015	AZIONI STRATEGICHE 2013-2015	OUTCOME	TARGET	OBIETTIVI OPERATIVI 2014	Indicatore	Target	Dirigente responsabile
Servizi di supporto alla ricerca -Dipartimenti-	1. Sviluppare e potenziare la ricerca	1.1. Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica	Incremento delle opportunità di partecipazione a bandi competitivi e ai relativi finanziamenti	Incremento del 10%	1.1.1. Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>servizio di supporto alla gestione dei finanziamenti di ricerca scientifica e di trasferimento tecnologico</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Colapietro
		1.2. Migliorare l'organizzazione di servizi volti a promuovere la ricerca			1.2.3. Potenziare le attività volte all'acquisizione di risorse esterne (fund-raising)	n. di strutture dedicate	n. 1	Colapietro
	2. Agire per lo sviluppo dei processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo	2.1. Migliorare l'organizzazione dei servizi volti al supporto della terza missione	Personale di supporto dedicato ai servizi	≥ 2	2.1.1. Identificare e formare le professionalità di supporto alle attività della terza missione	N. di unità di personale formate	≥ 3	Cursi
Servizi di supporto alla Didattica	3. Migliorare la qualità della didattica e della formazione anche attraverso la valorizzazione dei meriti per attrarre gli studenti migliori	3.1. Migliorare l'organizzazione dei servizi a favore degli studenti	Indagine di customer satisfaction	≥ 3	3.1.1. Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>immatricolazione</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Macci
					3.1.2. Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>contenimento degli incantrici di collaborazione degli studenti -Borse di collaborazione-</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Colapietro
					3.1.3. Potenziare i rapporti con le scuole	n. di scuole	≥ 3	Scacchi
					3.1.4. Avviare il Progetto di Ateneo per la formazione a distanza	Studio di fattibilità	1	Direttore Generale
					3.1.5. Supportare il progetto di Ateneo per la formazione a distanza	pre-disposizione del progetto	Realizzazione dello studio dell'architettura del sistema	Macci
Manutenimento e sviluppo delle risorse infrastrutturali	E. Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare capacità di accoglienza	5.1. Migliorare la logistica con investimenti in strutture edicole che favoriscano la concentrazione sul territorio	N. di interventi avviati	≥ 3	5.1.1. Realizzare un database informativo del patrimonio immobiliare	% di immobili censiti	50%	Colapietro
					5.1.2. Progettare un sistema di segnaletica degli spazi d'Ateneo	% di immobili censiti	20%	Colapietro
					5.1.3. Realizzare interventi programmati nel Piano edilizio anche con riferimento al Project Financing per la realizzazione degli uffici dell'Amministrazione centrale e Rettorato	% di attuazione	100%	Colapietro

MATRICE MACRO PROCESSI DI FUNZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015	AZIONI STRATEGICHE 2013-2015	OUTCOME	TARGET	OBIETTIVI OPERATIVI 2014	Indicatore	Target	Dirigente responsabile
Mantenimento e sviluppo delle risorse finanziarie	6. Garantire il livello di eccellenza nella gestione economico-finanziaria	6.1 Migliorare il livello di efficienza delle procedure amministrative contabili	N. processi di servizio pubblici con la definizione degli standard di qualità	» 3.	6.1.1 Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>acquisizione di servizi, lavori e forniture tramite spesa in economia</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Colapietro
					6.1.2 Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>acquisizione di servizi, lavori e forniture tramite procedure aperte</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Colapietro
					6.1.3 Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>elaborazione del Bilancio unico di Ateneo</u>	standard di qualità	Valori programmati per gli standard di qualità	Colapietro
		6.2 Sviluppare misure di contenimento della spesa	N. di misure intraprese per il contenimento della spesa	4	6.2.1 Revisionare i criteri di attribuzione del budget di struttura	Realizzato entro il mese di luglio	100%	Colapietro
					6.2.2 Diminuire la giacenza media di magazzino (preveditori)	Diminuzione della giacenza	Diminuzione del 25%	Colapietro
					6.2.3 Contratto unico per la gestione di più servizi: vigilanza, portineria, manutenzione	Avviare contratto entro il mese di settembre	100%	Colapietro
					Ridurre dei canoni di locazione	Riduzione dei canoni di locazione	Riduzione del 50%	Colapietro
		Mantenimento e sviluppo delle risorse umane	7. 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	7.1 Sviluppare il sistema di misurazione e valutazione della performance per assicurare elevati standard qualitativi e di economicità dei servizi offerti	Pubblicazione Piani e Rendicontazioni	100%	7.1.1 Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio di <u>procedure concorsuali a tempo indeterminato e determinato personale TAB e CEL</u>	standard di qualità
7.1.2 Definire gli standard di qualità e raggiungere i valori programmati del servizio <u>redattivi</u>	standard di qualità						Valori programmati per gli standard di qualità	Cursi
Attivare la procedura informatizzata per la valutazione individuale del personale	N. di dipendenti valutati						Sperimentazione del modulo U-GOV per la valutazione del personale d'ingegneriale	Cursi
7.1.3 Avviare le indagini benessere organizzativo	% di dipendenti che hanno partecipato all'indagine						50%	Scacchi
7.1.4 Procedura di nomina del Comitato Unico di Garanzia (CUG)	Provvedimento di nomina						1	Colapietro
7.1.5 Mappare i processi di servizio	% di servizi mappati						100% dei servizi attualmente individuati	Direttore Generale
7.1.6 Realizzare l'organigramma (mappatura delle responsabilità)	% di Aree dirigenziali mappate						100%	Direttore Generale

MATRICE MACRO PROCESSI DI FUNZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015	AZIONI STRATEGICHE 2013-2015	OUTCOME	TARGET	OBIETTIVI OPERATIVI 2014	Indicatore	Target	Dirigente responsabile
Mantenimento e sviluppo delle risorse tecnologiche	8. Incrementare l'innovazione tecnologica	8.1 Digitalizzazione	% di utilizzatori dei servizi on-line in rapporto all'anno precedente	≥ 5%	8.1.1 Attivare il fascicolo dello studente elettronico.	N. di fascicoli creati	8000	Maschi
					8.1.2 Diffondere il sistema di Verbalizzazione on-line di esami profittore/taurea con firma digitale	% di esami registrati on-line	80%	Maschi
					8.1.3 Diffondere del sistema dei Piani di studio on-line	% di piani presentati on-line	50% in più rispetto l'anno precedente	Maschi
		8.1.4 Realizzare un sistema per la mappatura del rischio ai sensi del D.Lgs. 81/2008			numero di Spoglie di schede predisposte nel sistema	50%	Scacchi	
		8.2 Aggiornamento tecnologico			8.2.1 Ridurre l'obsolescenza tecnologica dei sistemi	numero di pc con più di 7 anni sostituiti	60	Maschi
		8.2.2 fascicolo informatico del personale di Ateneo			Conclusione della fase progettuale	100%	Cursi	
		8.2.3 procedura on-line per la gestione delle domande di concorso e i bandi di selezione			Conclusione della fase progettuale	100%	Cursi	
		8.3 Servizi Digitali			8.3.1 Migliorare le infrastrutture di rete fissa e WiFi	disponibilità del servizio	95%	Cursi
		8.3.2 Attivare il servizio di Internet Radio			tempi di attivazione a regime	3 mesi	Cursi	
Governance e affari istituzionali e legali	9. Sviluppare la capacità di comunicazione e il marketing	9.1 Migliorare e rafforzare la comunicazione interna ed esterna, nell'ottica di un accresciuto servizio all'utenza	N. di informazioni divulgate attraverso il nuovo sito web di Ateneo	≥ 10%	9.1.1 Avviare il sistema di prenotazione per appuntamenti presso le segreterie studenti	numero di appuntamenti	100 appuntamenti	Maschi
					9.1.2 Avviare la realizzazione del nuovo sito web di Ateneo	realizzazione della mappa del sito	50%	Maschi
					9.1.3 Avviare la realizzazione di un nuovo portale intranet di Ateneo	realizzazione di aree di condizione	5	Cursi
	10. Attuare la normativa in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza	10.1 Intraprendere azioni volte alla mitigazione del rischio corruzione	N. informazioni pubblicate in Amministrazione Trasparente	≥ 10%	10.1.1 Monitorare i tempi dei procedimenti	% di procedimenti monitorati	80%	Direttore Generale
					10.1.2 Determinare il rischio coruttivo	% di Area mappate	80%	Direttore Generale
		10.2 Attuare le disposizioni normative in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	10.2.1 Codice di comportamento	approvazione	3 mesi	Cursi		
			10.2.2 Giornata della Trasparenza e sito tematico informazione	realizzazione	3 mesi	Cursi		
			10.2.3 Pubblicare informazioni e dati di cui al D.lgs. n.33/2013	% di dati pubblicati	100%	Direttore Generale		

8. Processo di programmazione e ciclo della performance

In questa sezione del Piano vengono illustrati il processo di redazione del Piano e il ciclo di gestione della performance.

8.1 Il processo di redazione del Piano

Nella tabella seguente viene sinteticamente rappresentate le fasi attraverso le quali si sviluppa il processo di programmazione all'interno dell'Ateneo, in coerenza con quanto definito nel D.lgs. 150/2009 con riferimento alla descrizione del ciclo della performance.

Tabella 9 - Time shit ciclo di gestione *Performance*

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		2013				2014							
		S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A
1	Analisi del contesto esterno ed interno	■	■	■	■								
2	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie				■	■							
3	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi				■	■							
4	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno						■	■				■	

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 tumori 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.