

# **Piano della *Performance* di Roma Tre**

## **2015-2017**

## Sommario

<b>1. Presentazione del Piano della <i>performance</i>.....</b>	<b>3</b>
1.1 Contesto normativo di riferimento .....	3
1.2 Finalità del Piano .....	3
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli <i>stakeholder</i> esterni.....</b>	<b>6</b>
2.1 Chi siamo .....	6
2.2 Cosa facciamo e come operiamo.....	6
2.3 I portatori di interesse.....	10
<b>3. L'identità dell'Ateneo .....</b>	<b>13</b>
3.1 La Missione e la Visione di Roma Tre .....	13
3.2 Roma Tre "in cifre" .....	13
<b>4. Analisi del contesto.....</b>	<b>18</b>
4.1 Analisi del contesto esterno .....	18
4.1.1 Minacce .....	18
4.1.2 Opportunità .....	19
4.2 Analisi del contesto interno .....	19
4.2.1 Strutture.....	19
4.2.2 Risorse umane .....	28
4.2.3 Patrimonio immobiliare.....	35
4.2.4 Lo stato di salute finanziaria.....	37
4.2.5 Punti di forza.....	44
4.2.6 Margini di miglioramento.....	46
<b>5. L'albero della <i>performance</i>: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....</b>	<b>47</b>
<b>6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre .....</b>	<b>54</b>
<b>7. Gli obiettivi operativi di Roma Tre .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Processo di programmazione e ciclo della <i>performance</i> .....</b>	<b>60</b>
8.1 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della <i>performance</i> dell'amministrazione centrale.....	60
8.2 Il processo di redazione del Piano .....	60
<b>8 Glossario .....</b>	<b>62</b>

# 1. Presentazione del Piano della *performance*

## 1.1 Contesto normativo di riferimento

Il Piano della *performance* 2015-2017 dell'Università degli Studi di Roma Tre (di seguito denominato Piano) è stato predisposto seguendo le indicazioni contenute nelle delibere CiVIT n.112/2010, n.1/2012 e n. 6/2012.

Le competenze di tale organismo in ordine alla fissazione di criteri e linee guida riferiti al ciclo della *performance*, assunte temporaneamente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, con l'entrata in vigore della legge 11/08/2014 n. 114, di conversione del decreto legge 23/06/2014, n. 90, sono ora attribuite al Dipartimento della Funzione Pubblica, fermo restando che la misurazione e valutazione della *performance* è riservata alla competenza dell'ANVUR.

Corre l'obbligo di ricordare 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.

## 1.2 Finalità del Piano

Il Piano della *performance* dell'Università degli Studi Roma Tre 2015 – 2017 è il documento che, in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori e i *target* sulla base dei quali effettuare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*, come previsto dall'art. 10 comma 1, lettera b) del Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009.

Il Piano della *performance* rappresenta uno strumento per:

- a) migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- b) rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- c) individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- d) favorire una effettiva *accountability* e la trasparenza.

Il Piano illustra il processo e la modalità di formulazione degli obiettivi dell'Amministrazione nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

Ciò consente la verifica interna ed esterna della “qualità” del sistema degli obiettivi, cioè la loro correttezza metodologica anche secondo quanto definito dall’articolo 5, comma 2 del decreto n.150.

Nel Piano della *performance* si esplicita il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell’Amministrazione, ciò al fine di rendere chiara e comprensibile la *performance* attesa, ossia il contributo che l’Amministrazione nel suo complesso intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

Il Piano è il documento di programmazione triennale in cui vengono espressi, nell’ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che Roma Tre intende perseguire per il triennio 2015 - 2017 e gli obiettivi operativi da assegnare per l’anno in corso, come sopra specificato, ai dirigenti e al personale TAB, in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio (vedi Albero della *performance* pag. ...).

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.

4 Il Piano 2015 segue gli indirizzi contenuti nel *documento di Programmazione triennale di Ateneo*, 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.

Rispetto agli obiettivi, il Piano è coordinato e integrato con altri strumenti programmatori relativi alla *performance*, alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013) e contiene, infatti, obiettivi specifici derivanti dall’applicazione delle previsioni contenute nel **Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017** e nel **Programma triennale per la trasparenza e l’integrità**, redatto in ottemperanza all’art. 10 del D.Lgs. 33/2013 e contenuto all’interno del Piano di prevenzione, secondo le indicazioni espresse dall’ANAC nella delibera n. 50/2013 a riguardo sia della struttura sia dei contenuti del documento.

L’identificazione degli obiettivi è inoltre frutto di una aggiornata analisi del contesto esterno ed interno di Roma Tre che ha consentito di valutarne i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce.

Con riferimento alle articolazioni organizzative, sono indicati obiettivi strategico/operativi specifici per la Direzione Generale, diversi e ulteriori rispetto a quelli delle Aree dirigenziali.

Anche per il triennio 2015-2017 gli obiettivi del Direttore Generale sono:

- collegati agli obiettivi del *documento di Programmazione triennale di Ateneo*;
- peculiari della funzione di Direttore Generale, contenuti nel numero e non automaticamente trasferibili ai Direttori di Area;
- correlati a specifici indicatori e *target*.

Il Direttore Generale affida obiettivi ai Dirigenti di ciascuna delle Aree in cui si articola la Direzione Generale, seguendo il complesso delle attività gestionali nel rispetto delle prerogative attribuite dalla legge alla dirigenza dello Stato (cfr. art. 22, comma 2, lettera c). Ciò posto, accanto agli obiettivi strategico-operativi del Direttore Generale sono riportati nel presente Piano gli obiettivi dei Direttori di Area.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder* esterni

### 2.1 Chi siamo

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

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.

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.

### 2.2 Cosa facciamo e come operiamo

Sono Funzioni primarie dell'Università, che incarnano la *Mission* di Roma Tre:

a) la promozione e produzione 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.

Roma Tre persegue il proprio Mandato istituzionale attraverso la realizzazione degli obiettivi strategici di seguito descritti:

- ✓ **Sviluppare e potenziare la ricerca.** A livello di supporto amministrativo per il raggiungimento dell'obiettivo si intende perseguire il miglioramento delle procedure amministrative volte al reperimento di risorse finanziarie (*fund raising*) anche attraverso la struttura organizzativa a ciò dedicata. 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. La struttura amministrativa intende inoltre fornire supporto alla qualificazione dell'attività didattica attraverso l'impiego delle più aggiornate risorse tecnologiche (**e-learning**).

- ✓ **Agire per lo sviluppo culturale ed economico del Paese.** L'insieme delle attività con le quali Roma Tre entra in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca configura la cosiddetta "**terza missione**".

Si può schematicamente distinguere tra:

- a) terza missione di valorizzazione economica della conoscenza
- b) terza missione culturale e sociale.

Nel primo caso la terza missione ha l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi.

Rientrano in quest'ambito la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi e i rapporti ricerca-industria.

Nel secondo caso, al contrario, vengono prodotti beni pubblici che aumentano il benessere della società.

Tali beni possono avere contenuto culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, divulgazione scientifica), sociale (attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in equipe), educativo (educazione degli adulti, *life long learning*, formazione continua) o di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, *expertise* scientifica).

Le modalità con cui queste attività si manifestano sono innumerevoli. La loro rilevazione e misurazione però non è sempre agevole e la difficoltà risiede nel fatto che sovente vengono svolte dai singoli ricercatori.

**Valorizzare il merito e attrarre i migliori** in attuazione delle disposizioni contenute nello Statuto e nella Legge di riforma dell'Università.

- ✓ **Sviluppare la capacità di accoglienza e ottimizzare gli spazi operativi.** 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, infatti, 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.

✓ **Migliorare la qualità dei processi di gestione:**

- **Migliorare i livelli di efficienza ed efficacia 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.

Come noto 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 ed analitica, ottenendo un importante riconoscimento. Ciò ha consentito all'Amministrazione, di consolidare nel 2014 quanto in precedenza realizzato e permetterà nel 2015 di operare quegli affinamenti del sistema per garantire **un'ulteriore miglioramento delle procedure e dei risultati ottenibili.**

- **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 *mappa 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**.

- Garantire il rispetto del principio di trasparenza dando attuazione, mediante l'aggiornamento dei dati e delle informazioni, 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.

## 2.3 I portatori di interesse

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

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

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

### Influenza e interesse degli *stakeholder*

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

## 3. L'identità dell'Ateneo

### 3.1 La Missione e la Visione di Roma Tre

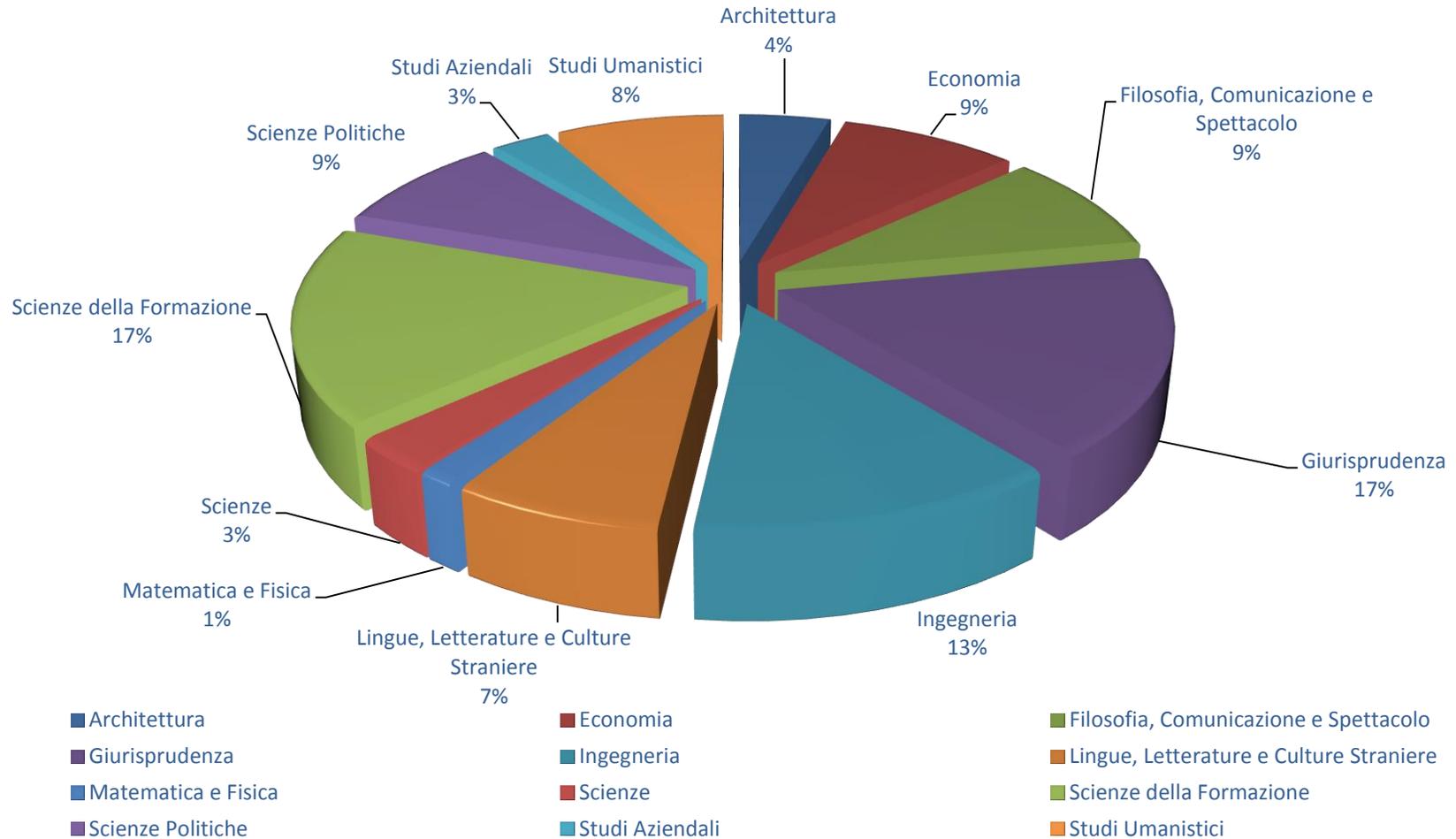
**Missione:** *“promuovere e produrre la conoscenza e lo sviluppo della cultura, in un inscindibile rapporto delle attività di ricerca e delle attività di insegnamento”.*

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

### 3.2 Roma Tre “in cifre”

Facoltà - Dipartimenti - Centri di	Offerta formativa	Studenti
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 2013-2014

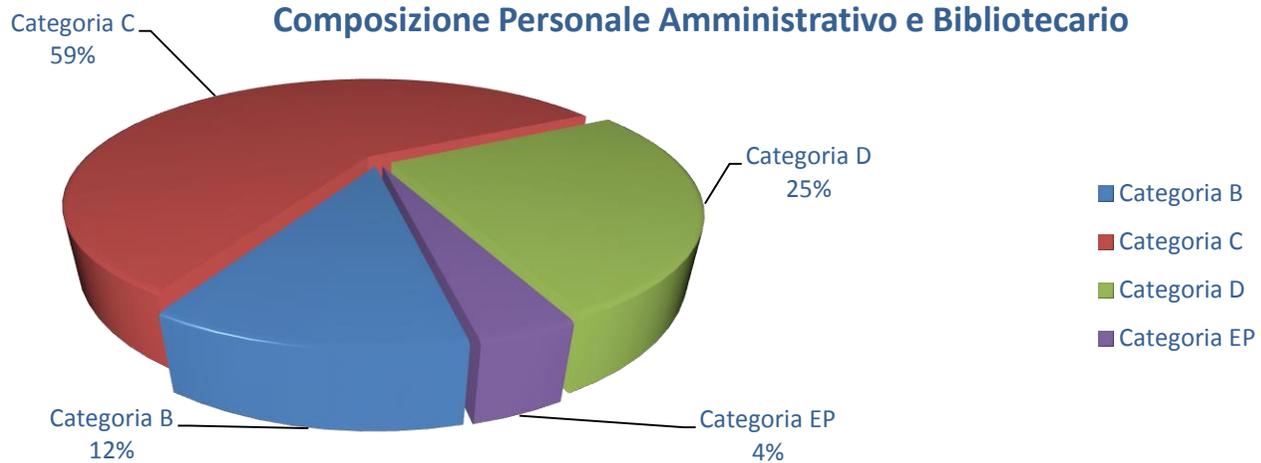


Docente al 31/12/2014	Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al 31/12/2014
<p>Professori Ordinari 282 Professori Associati 298 Ricercatori Universitari 246 Ricercatori a tempo determinato: 44 <b>Totale 870</b> Età media 52 anni Composizione: maschi 532 femmine 338</p>	<p>Categoria B 78 Categoria C 398 Categoria D 171 Categoria EP 25 <b>Totale 672</b> Dirigenti 4 TAB a tempo determinato 4 CEL 31+3 Età media 45 anni Composizione: maschi 273 femmine 441</p>

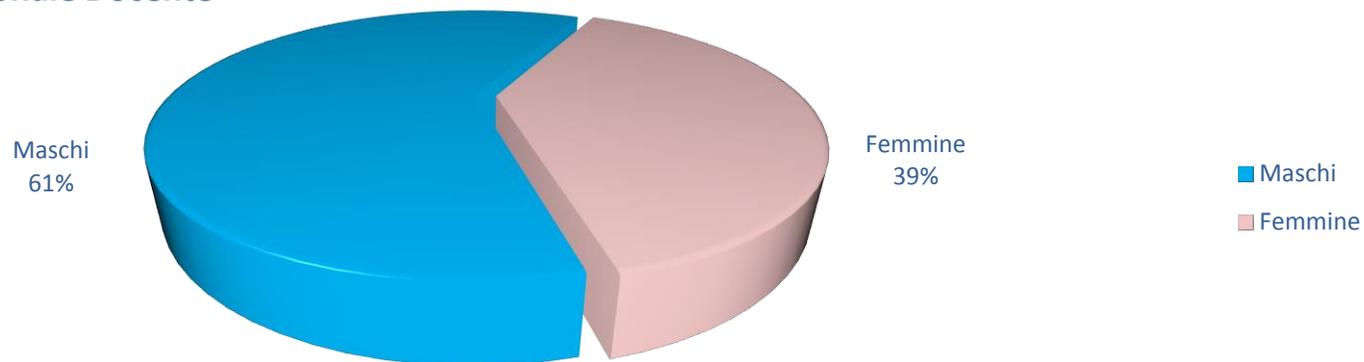
### Composizione Personale Docente



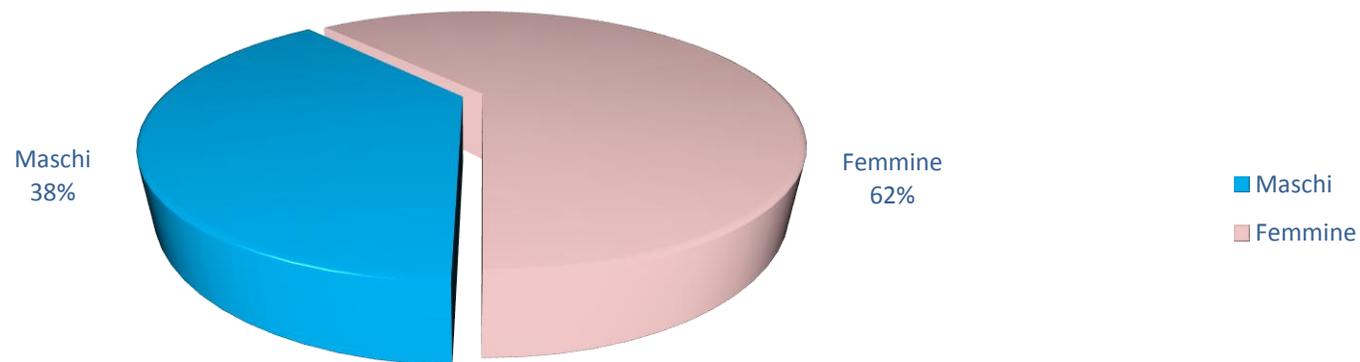
### Composizione Personale Amministrativo e Bibliotecario



### Composizione del Personale Docente



### Composizione del Personale TAB



## 4. 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.

### 4.1 Analisi del contesto esterno

#### 4.1.1 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 biennio 2014-2015, per il sistema universitario nel suo complesso, al 50% delle cessazioni dell'anno precedente e con assegnazioni ai singoli Atenei modulate in funzione degli indicatori di bilancio con decreto del 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;

#### 4.1.2 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;
- 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.

## 4.2 Analisi del contesto interno

### 4.2.1 Strutture

A seguito della riorganizzazione avvenuta nel 2013 in applicazione delle disposizioni contenute nella legge 240/2010 e dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, sono attivi 12 **Dipartimenti** come di seguito elencato:

Architettura

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

Completano il quadro delle strutture istituzionali la **Scuola di Economia e Studi Aziendali e la Scuola di Lettere Filosofia Lingue.**

I Centri tuttora attivi sono i seguenti:

20

#### CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEO

- 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)

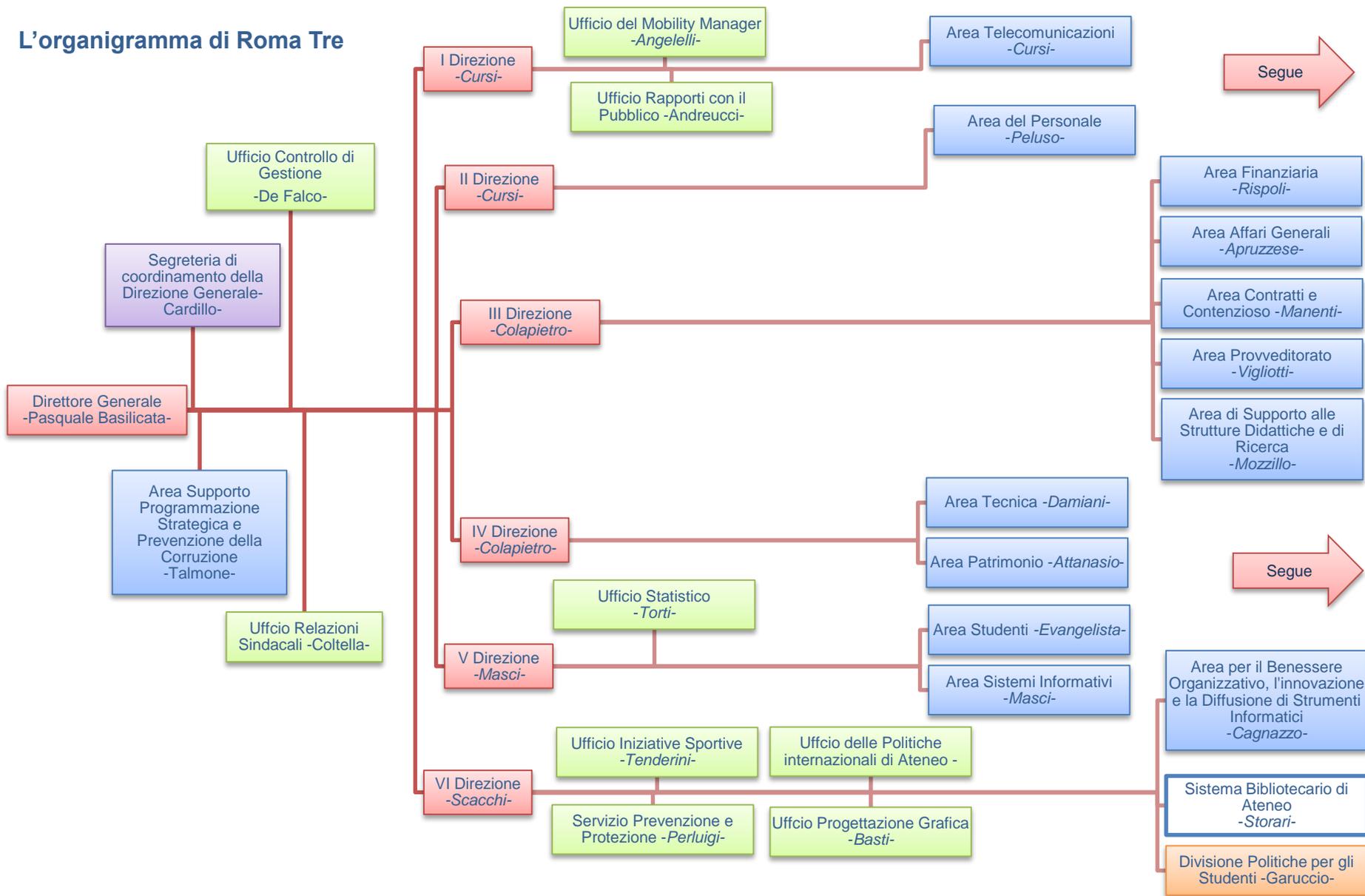
In aggiunta ai Centri sopra elencati, si ricordano il **Centro di Eccellenza in Diritto Europeo, il Centro di Eccellenza Altiero Spinelli per l'Europa dei popoli e la pace nel mondo** e il **Polo di eccellenza Rossi-Doria**

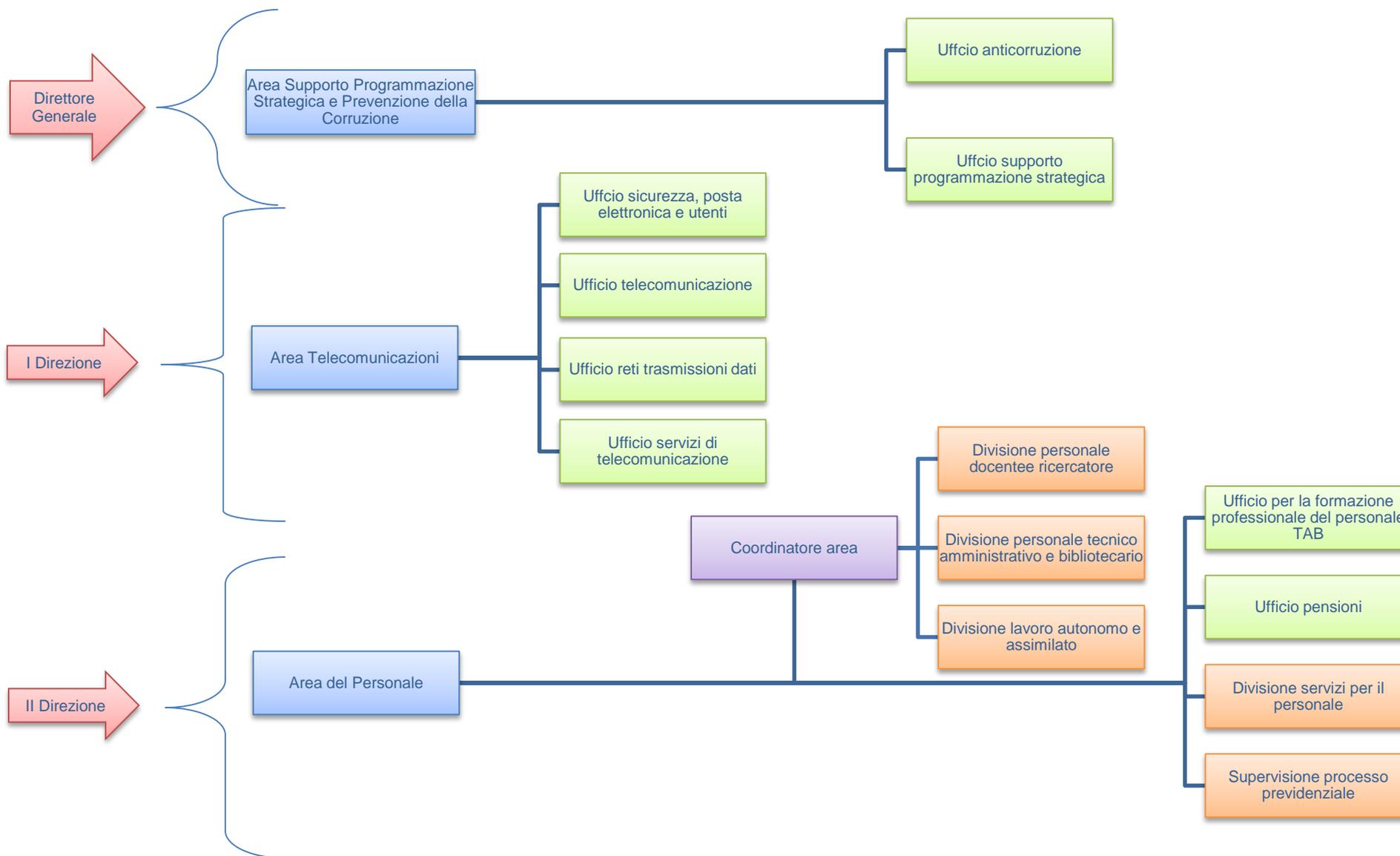
Nel quadro delle attività di precisazione dell'architettura organizzativo-funzionale dell'Ateneo e di semplificazione e unificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi all'interno del medesimo contesto organizzativo, la Direzione Generale si articola in **n. 6 macrostrutture di vertice (Direzioni)**,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

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.

I pesanti limiti normativi e finanziari hanno permesso di nominare, al momento, solo 4 dirigenti al vertice delle 6 Direzioni, come meglio evidenziato nell'organigramma che segue:

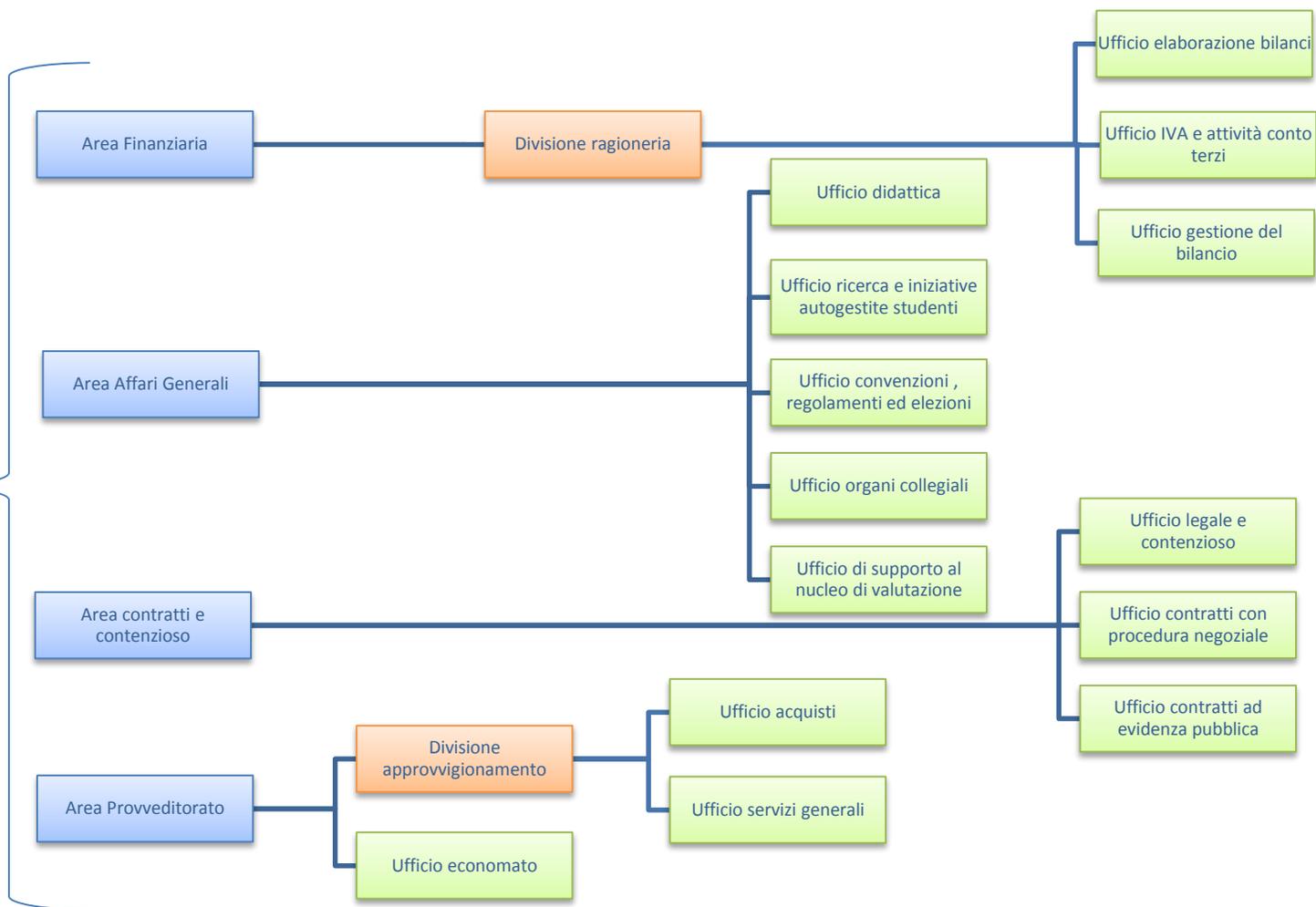
## L'organigramma di Roma Tre

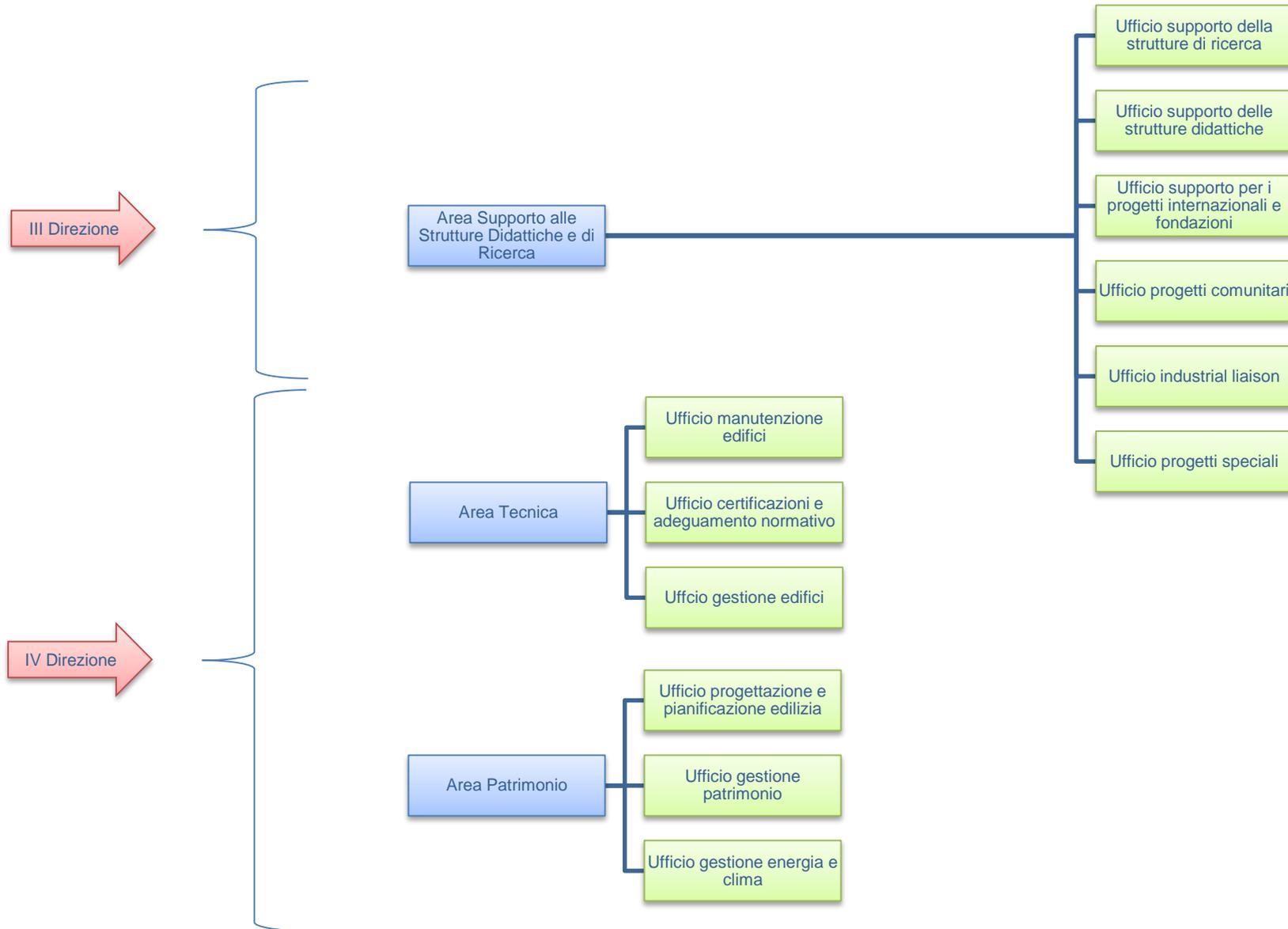


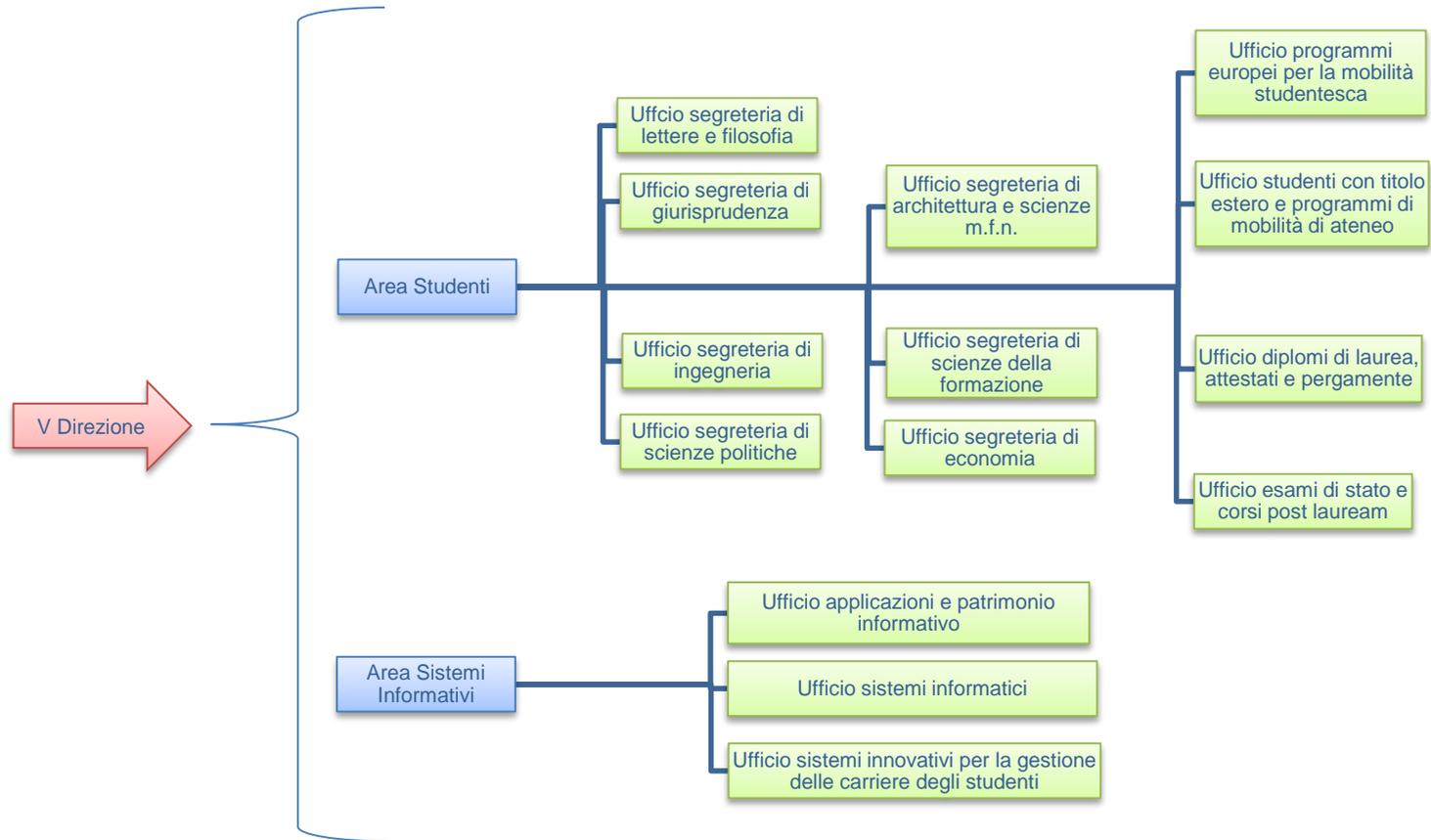


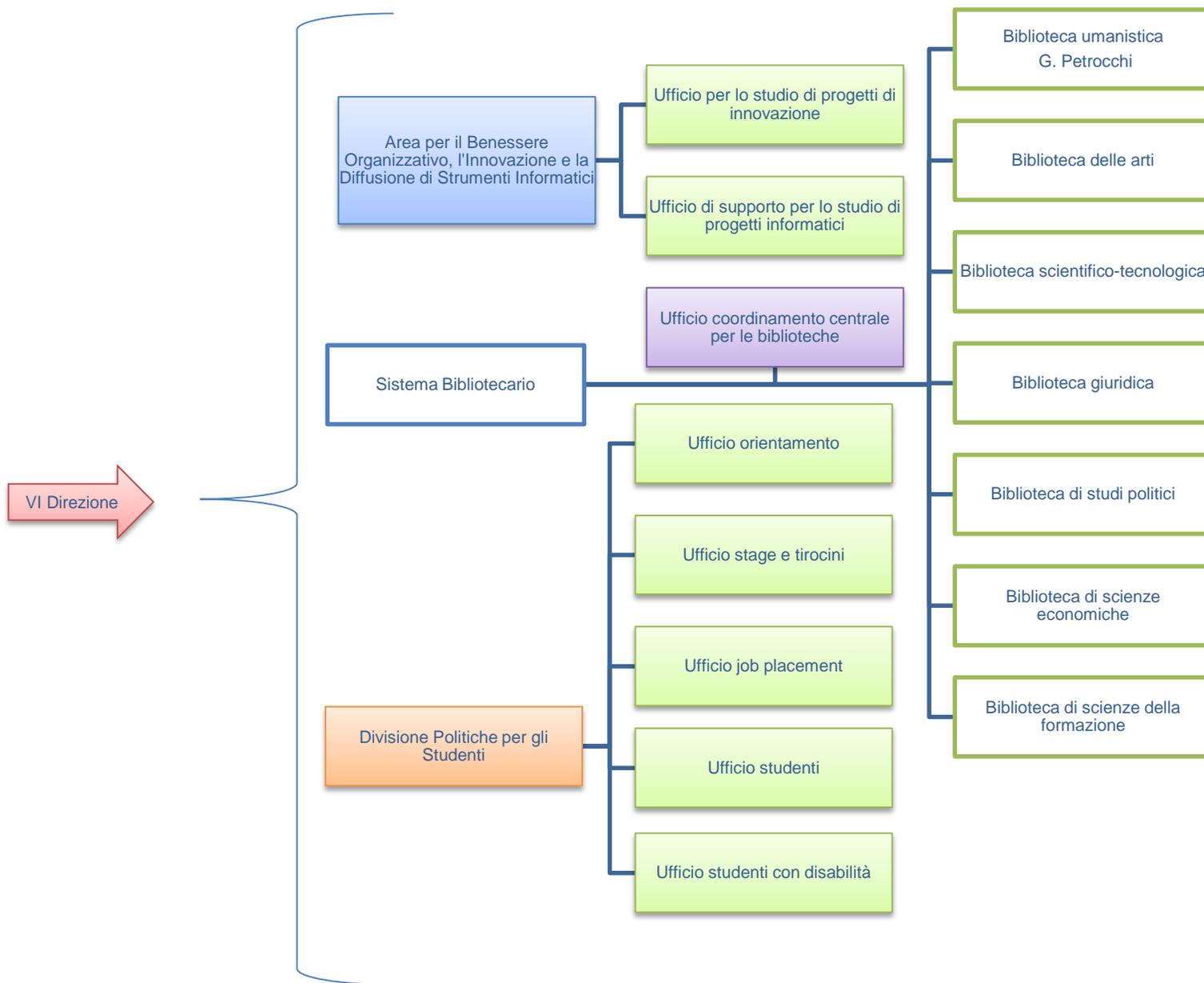
“Per motivi di impaginazione non è stato possibile rappresentare il dettaglio degli Uffici di seguito riportati, inseriti nell’Area del Personale: (1) Ufficio reclutamento personale docente e ricercatore. (2) Ufficio reclutamento, sviluppo carriere e valorizzazione del personale – Ufficio organizzazione 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.

III Direzione









## 4.2.2 Risorse umane

### Personale docente e ricercatore

Il personale docente e ricercatore in servizio alla data del 31/12/2014 è pari a **870 unità**. Di seguito una rappresentazione schematica della sua composizione nei diversi ruoli:

<b>RUOLO</b>	<b>31/12/2014</b>
Professori Ordinari	282
Professori Associati	298
Ricercatori Universitari	246
Ricercatori Tempo Determinato	44
<b>Totale Personale docente</b>	<b>870</b>

La consistenza organica del personale docente e ricercatore continua a risentire dei numerosi vincoli normativi in materia di *turn-over* che si sono succeduti in ambito universitario negli ultimi anni e tra i quali si ricordano in particolare il D.L. 112/2008, il D.L. 180/2008, il D.L. 78/2010, la L. 183/2010, la L. 240/2010, il D.Lgs. 49/2012 e il D.L. 95/2012. Le disposizioni di legge richiamate, le quali per la definizione dei limiti assunzionali si basano sulla risorsa “punto organico” collegata alla cessazione di personale registrata nell’anno precedente, ha determinato una costante riduzione del personale di ruolo. Unica eccezione si registra per la fascia dei professori associati che, seppur interessata da una variazione positiva, in realtà non ha determinato un effettivo incremento delle dotazioni organiche, in quanto la variazione è direttamente collegata alle procedure di chiamata rivolte al personale ricercatore già in servizio presso l’Ateneo e che, in buona misura, si è giovato di specifiche risorse di carattere straordinario a ciò destinate dal MIUR (piano straordinario associati).

Nonostante i citati vincoli normativi e i ritardi con i quali il MIUR ha comunicato annualmente i contingenti assunzionali, l’Ateneo è stato comunque in grado di portare a pressoché **completo compimento il piano programmatico 2014** (punti organico 2013) come deliberato dal Senato Accademico nella seduta del 18 dicembre 2013 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2013, nonché ad operare alcuni potenziamenti nei limiti di quanto consentito dalle leggi in vigore, sfruttando diverse opportunità tra cui si ricorda il **Programma Rita Levi Montalcini**. In particolare gli organi

di governo dell'Ateneo hanno inteso definire per le strutture dipartimentali una cornice di riferimento per l'adozione delle proprie autonome programmazioni nel rispetto dei vincoli normativi, rendendo così possibile un ottimale utilizzo di tutte le risorse di punto organico assegnate al termine dell'anno 2013 a valere sia sulle cessazioni 2012, sia sul piano straordinario associati che sull'anticipazione, concessa eccezionalmente dal MIUR per l'anno 2014, della quota del 20% delle cessazioni 2013.

Al riguardo si evidenzia in particolare che i Dipartimenti, nell'adozione dei singoli piani programmatori, avevano l'obbligo e l'onere di tenere in considerazione numerose e complesse limitazioni previste dalla richiamata normativa in materia di reclutamento, sia per quanto attiene le tipologie di chiamata, sia per quanto riguarda le consistenze dei singoli ruoli in rapporto tra loro.

Nell'ambito della predetta cornice di riferimento i piani di programmazione assunzionale adottati dai Dipartimenti nel corso dell'anno sono stati così sottoposti agli Organi di Governo dell'Ateneo e sono state attivate al 31/12/2014 **n. 104 procedure di reclutamento**, di cui n. 2 per posto di I fascia ai sensi dell'art. 24 comma 6, n. 63 per posto di II fascia ai sensi dell'art. 24 comma 6, n. 22 per posto di II fascia ai sensi dell'art. 18 comma 1, n. 9 per posto di II fascia ai sensi ai sensi dell'art. 18 comma 4, n. 2 per posto di ricercatore di cui all'art. 24 comma 3 lett. a), n. 2 per posto di ricercatore di cui all'art. 24 comma 3 lett. b) e n. 4 per posto di I fascia ai sensi dell'art. 29 comma 4 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

Nell'ambito delle forme di collaborazione interuniversitaria consentite dall'art. 6 comma 11 della Legge 240/2010 l'Ateneo ha, inoltre, attivato **molteplici forme di collaborazione sia con Enti di Ricerca (CNR)**, cogliendo l'opportunità data dalla recente modifica introdotta nella suddetta Legge relativamente a forme di scambio per attività didattica/ricerca tra ricercatori di tali Enti e docenti di Ateneo, **sia con altre istituzioni universitarie nazionali, per l'utilizzo congiunto di personale docente e ricercatore, al fine di potenziare la propria offerta didattica, ai diversi livelli della formazione, e di favorire nuovi progetti di ricerca scientifica.** Ciò allo scopo di costituire un proficuo terreno di scambio e confronto per sviluppare e approfondire le tematiche di comune interesse, formulare criteri, linee guida e azioni scientifico-operative da diffondere nel contesto nazionale e internazionale.

In linea con l'intensa produzione normativa regolamentare di Ateneo registrata negli ultimi anni in attuazione del mutato quadro legislativo in tema di stato giuridico del personale

docente e ricercatore, si è proceduto inoltre nel corso dell'anno 2014 all'adozione di un **nuovo regolamento per l'attivazione e il finanziamento di posti di professore straordinario a tempo determinato a valere su finanziamenti esterni** (svincolati, pertanto, dalla risorsa punto organico) nonché ad un ulteriore perfezionamento di alcuni istituti e procedure presenti nelle discipline precedentemente adottate dall'Ateneo (Regolamento per la chiamata, la mobilità, i compiti didattici, il conferimento di incarichi di insegnamento e di didattica integrativa, il rilascio di autorizzazioni per attività esterne dei Professori e Ricercatori in servizio presso Roma Tre).

Per quanto riguarda le **risorse assunzionali di competenza dell'anno 2014** e il relativo piano di programmazione, solamente in data 23 dicembre 2014 il MIUR ha comunicato, con D.M. n. 907/2014, il nuovo contingente per l'anno 2014, il quale può vantare un'assegnazione di punti organico pari a 23,82, corrispondenti al 111,57% delle cessazioni complessive di personale docente, ricercatore e Tab dell'anno 2013. Questo valore si traduce in un risultato estremamente positivo per l'Ateneo che non ha pressoché eguali in ambito nazionale.

In particolare l'assegnazione ha tenuto conto dei risultati ottenuti nei seguenti tre indicatori, in modo da rispondere a criteri di premialità:

- indicatore delle spese di personale;
- indicatore delle spese per indebitamento;
- indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, basato sul confronto tra l'82% delle entrate (FFO + programmazione triennale + Contribuzione netta degli studenti – Fitti passivi) e il totale tra le spese di personale e gli oneri di ammortamento.

**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.**

La seguente tabella riassume la disponibilità totale di punti organico attribuita per l'anno:

	Cessazioni 2013	Punti organico 2014
Personale docente	20,20	20,20
Personale TAB	1,15	1,15
Ulteriori disponibilità	-	2,47

<b>Totale</b>	21,35	23,82
---------------	-------	-------

### **Personale tecnico amministrativo bibliotecario**

La dotazione organica del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e dirigente al 31/12/2014 risulta determinata in complessive n. **714** unità di personale a tempo determinato e indeterminato. La distribuzione del personale in relazione alla tipologia del rapporto di lavoro e all'inquadramento giuridico attribuito è evidenziata nella tabella di seguito indicata:

#### **Dotazione organica al 31.12.2014**

	<b>inquadramento</b>	<b>unità</b>
<b>Personale dirigenziale</b>	2^ fascia	<b>4</b>
<b>Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario</b>	categoria B	78
	categoria C	398
	categoria D	171
	categoria EP	25
	<b>totale</b>	<b>672</b>
<b>Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario a tempo determinato</b>	categoria C	1
	categoria D	2
	categoria EP	1
	<b>totale</b>	<b>4</b>
<b>Collaboratori esperti linguistici</b>		<b>23</b>

<b>Collaboratori esperti linguistici a tempo determinato</b>	<b>8</b>
--	----------

<b>Addetti Universitari di Lingua e Cultura straniera a tempo determinato</b>	<b>3</b>
---	----------

<b>Assetto organico-funzionale al 31.12.2014</b>	<b>714</b>
--	------------

Anche nell'anno corrente la **componente femminile** (n. 441 unità) presente all'interno della dotazione organica prevale su quella maschile (n. 273 unità) individuando rispettivamente il 62% e il 38% della forza lavoro.

Relativamente alle **forme di lavoro flessibile** presenti in Ateneo, nonostante la presenza degli stringenti vincoli normativi in materia di turn-over già richiamati nel precedente paragrafo, si è conclusa la **procedura di stabilizzazione per n. 5 unità di personale tecnico-amministrativo** a tempo determinato e, in data 1 febbraio 2014, si è proceduto alla trasformazione dei rapporti di lavoro degli interessati mediante sottoscrizione dei contratti a tempo indeterminato.

32

In relazione alle perduranti esigenze didattico-formative degli studenti per il perfezionamento delle lingue straniere è stata attivata una **procedura di stabilizzazione per n. 5 unità di personale collaboratore esperto linguistico** (ai sensi del D.L. 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni in L. 30 ottobre 2013, n. 125), con la previsione della trasformazione dei rapporti a tempo indeterminato presumibilmente nel corso dell'anno 2015, a valere sulle disponibilità assunzionali programmate al termine del 2013. Obiettivo dell'Ateneo è quello di raggiungere la completa stabilizzazione dei rapporti flessibili ancora in essere con il personale collaboratore esperto linguistico e la trasformazione delle ultime 3 posizioni a completamento dei fabbisogni linguistici.

L'anno 2014 consolida il processo di crescita professionale interna del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario a tempo indeterminato mediante la **manovra pluriennale collegata alle procedure di mobilità verticale e orizzontale**.

In particolare, ad aprile 2014 è stata data attuazione alla prima fase del piano operativo collegato ai passaggi B-C (Atto Congiunto sottoscritto dal tavolo negoziale il 6.03.2014), che si concluderà il 31.12.2016 per un totale complessivo a regime di n. 53 scorrimenti, con l'inquadramento nella categoria superiore di n. 14 unità di personale.

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

Nell'anno 2014 l'impatto degli interventi del Legislatore che dispongono l'ultrattività delle norme finalizzate alla riduzione della spesa pubblica ha avuto l'effetto di determinare all'interno dei comparti una ulteriore contrazione dei fondi destinati alla contrattazione integrativa.

Tenuto conto degli effetti delle nuove misure legislative, l'Amministrazione ha però adottato tutte le possibili **azioni positive volte all'incremento dei fondi** al fine di assicurare al personale gli stessi livelli di salario accessorio in godimento nell'anno 2010 e, comunque, operando sempre in linea con i vincoli normativi che limitano l'ammontare delle risorse destinate alla retribuzione accessoria, 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.

Considerato che nel governo delle decisioni e nella definizione dei piani strategici presupposti fondamentali sono il principio di uguaglianza nell'accesso e fruizione delle prestazioni erogate e il principio di efficienza, inteso quale ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi produttivi - al quale deve corrispondere sempre una equivalente tensione all'incremento degli standard della qualità dei servizi resi - l'amministrazione ha ritenuto di avvalersi degli **strumenti di gestione della qualità del servizio pubblico e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione** che consentissero il **progressivo miglioramento e la semplificazione dei processi di servizio, l'interconnessione tra le diverse articolazioni organizzative e l'interattività con i destinatari dei servizi interni ed esterni**.

In tale ottica si è affrontato l'obiettivo del miglioramento delle prestazioni, del rafforzamento della motivazione e della fidelizzazione all'Ateneo, in correlazione con le dinamiche e le opportunità del sistema premiante e in considerazione del processo di cambiamento in atto nella pubblica amministrazione - e nel sistema università - per effetto delle misure restrittive in materia di spesa del personale e del nuovo assetto statutario.

Sono state pertanto attivate tutte le possibili sinergie volte a garantire la più ampia crescita professionale del personale tecnico amministrativo e bibliotecario coinvolto nelle procedure di mobilità orizzontale e, pertanto, a conclusione delle procedure di mobilità orizzontale, nel marzo 2014 sono state inquadrate giuridicamente nella fascia retributiva superiore complessive n. 324 unità di personale (n. 287 unità di personale risultano utilmente inquadrate nella graduatoria di merito).

### **Codice di comportamento e di disciplina dei dipendenti dell'Università degli Studi di Roma tre**

Il Direttore Generale, in veste di Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Ateneo, in ottemperanza alla legge 6/11/2012, n. 190, avente ad oggetto "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e alla delibera C.i.V.I.T. n. 75/2013 recante "Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni", nel corso del 2014 ha proposto agli Organi di indirizzo politico dell'Ateneo, con la collaborazione dei competenti uffici amministrativi, l'adozione di un Codice di comportamento e di disciplina dei dipendenti a norma dell'articolo 54, comma 5, del decreto legislativo n.165/2001.

34

Il documento è stato redatto in conformità alle disposizioni dell'art. 1, comma 2, del D.P.R. n. 62/2013 recante "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" che precisa: "Le previsioni del presente codice sono integrate e specificate dai codici di comportamento adottati dalle singole amministrazioni, ai sensi dell'art. 54, comma 5 del citato decreto legislativo n. 165 del 2001".

Il Regolamento rientra nel contesto normativo della legge 6/11/2012, n. 190, avente ad oggetto "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", cui ha fatto seguito il Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con Delibera C.i.V.I.T. n. 72/2013, che delinea la strategia di prevenzione a livello decentrato della corruzione e dell'illegalità, individuando, tra le azioni e le misure di prevenzione, l'adozione di un Codice di comportamento da parte di ciascuna pubblica amministrazione.

L'iter di adozione del documento, che è stato preliminarmente sottoposto al parere obbligatorio del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella veste di Organismo Indipendente di Valutazione il quale, nella seduta del 25 giugno 2014, ne ha verificato la conformità alle linee guida espresse dalla C.i.V.I.T., ha seguito puntualmente le disposizioni dell'art. 54,

comma 5, del decreto legislativo n. 165/2001 che prevede una “procedura aperta alla partecipazione” laddove con tale espressione si intende il coinvolgimento degli stakeholder. Questi ultimi, mediante la pubblicazione di un avviso sulla home page del sito web di Ateneo, sono stati invitati a formulare eventuali osservazioni e/o proposte di modifica attraverso il modulo predisposto allo scopo.

Sebbene la bozza del Codice di comportamento sia stata pubblicata dal 01/08/2014 al 30/09/2014, la consultazione pubblica non ha prodotto alcuna osservazione o proposta di modifica e pertanto, preso atto di quanto sopra, il Responsabile della prevenzione ha sottoposto al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico il Codice di comportamento e di disciplina dei dipendenti dell’Università degli Studi Roma Tre i quali, rispettivamente nella seduta del 21 ottobre 2014 e nella seduta del 7 novembre 2014 lo hanno approvato con larga maggioranza con successiva emanazione nel mese di novembre.

In funzione del miglioramento della salute dell’organizzazione lavorativa finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane, l’Ateneo ha avviato un’indagine volta a misurare il livello del **Benessere Organizzativo** percepito dai dipendenti. Il Progetto si è concluso e nei primi mesi dell’anno saranno resi noti gli esiti.

E’ in corso la procedura elettorale per la nomina, ai sensi dell’art. 20 dello Statuto di Ateneo, del Comitato Unico di Garanzia per le **pari opportunità**, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).

#### **4.2.3 Patrimonio immobiliare**

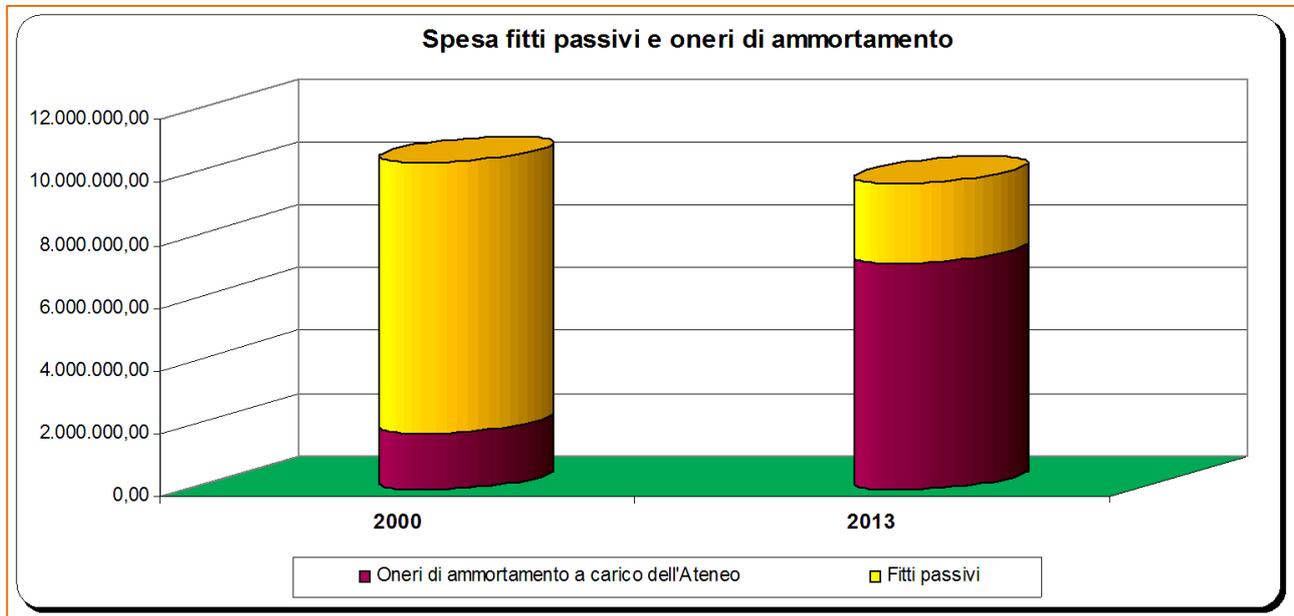
##### **Stato attuale del patrimonio immobiliare**

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.

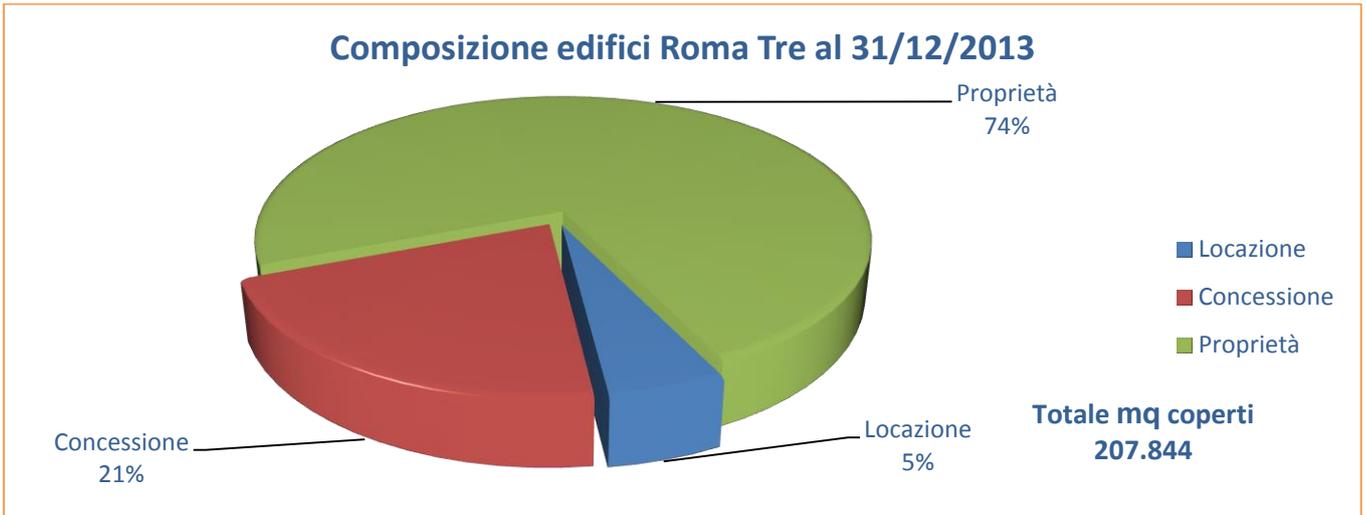
### Spesa fitti passivi e oneri di ammortamento



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.

37

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.

#### **4.2.4 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 triennio 2011 – 2013.

**Gli ottimi risultati ottenuti per tutti e tre gli indicatori e il miglioramento registrato nel biennio 2012 - 2013, 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.

Indicatore	Descrizione	Limite massimo	Valore di Ateneo 2011	Valore di Ateneo 2012	Valore di Ateneo 2013
<b>Indicatore di spese del personale</b> (Art. 5 D.Lgs. 49/2012)	Spese di personale (assegni fissi + fondo accessorio + personale a tempo determinato + contratti per attività di insegnamento)	<b>80%</b>	<b>64,32%</b>	<b>61,91%</b>	<b>60,15%</b>
	Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi)				
<b>Indicatore di indebitamento</b> (Art. 6 D.Lgs. 49/2012)	Oneri di ammortamento annuo (capitale + interessi) a carico dell'Ateneo	<b>15%</b>	<b>12,88%</b>	<b>12,10%</b>	<b>11,23%</b>
	Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Spese di personale - Fitti passivi				
<b>I SEF - Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria</b> (Art. 7 D.Lgs. 49/2012)	82% Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Fitti passivi	<b>Positivo se &gt; 1</b>	<b>1,1736</b>	<b>1,21</b>	<b>1,25</b>
	Spese di personale + Oneri di ammortamento annuo a carico dell'Ateneo				

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 sia per il 2013 che per il 2014**.

L'**indicatore di indebitamento è ampiamente inferiore al limite previsto dalla normativa** e vede una progressiva riduzione già dal 2012. 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. Per il 2013 il dato certificato dal MIUR risulta all'11,23 % confermando il *trend* di miglioramento degli indicatori.

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 2013 il nostro Ateneo è risultato al 9° posto nell'intero sistema universitario e al 5° posto escludendo le Istituzioni a ordinamento speciale, le Università per Stranieri e l'Università degli Studi di Roma "Foro Italico", con un margine differenziale rispetto alla prima università statale di 0,13.

#### **Assegnazione quota premiale FFO 2014**

Con il DM n. 815 del 4 novembre 2014 sono stati definiti i criteri per la ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario delle università per l'anno 2014. Rispetto ai criteri utilizzati negli anni passati si riscontrano una serie di novità, tra le quali si evidenziano l'introduzione del costo standard per studente e la modifica dei criteri per l'assegnazione della quota premiale.

Quest'ultima per il 2014 ammonta a complessivi € 1.215.000.000, pari al 18% delle risorse disponibili, ed è stata ripartita tra gli Atenei statali e gli Istituti a ordinamento speciale sulla base di criteri che privilegiano la ricerca alla didattica. I criteri di valutazione della ricerca, infatti, pesano per il 90% nell'assegnazione della quota premiale, mentre il restante 10% è assegnato in base a criteri che intendono misurare l'internazionalizzazione della didattica. Più in dettaglio, la ricerca è valutata per mezzo dei seguenti due indicatori:

1. **Risultati della VQR 2004 – 2010 in relazione all'indicatore finale di struttura IRFS1 di cui al Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013**, per 850,5 milioni di €, pari al 70% della quota premiale complessiva.

Si ricorda che l'indicatore IRFS1 pondera i seguenti sette indicatori di Area (i primi sei sono espressi come percentuale del valore complessivo di Area):

1. l'indicatore di qualità della ricerca (IRAS1, peso 0,5), misurato come somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati;
2. l'indicatore di attrazione risorse (IRAS2, peso 0,1), misurato sommando i finanziamenti ottenuti dai bandi competitivi indicati nel criterio corrispondente del Bando VQR;
3. l'indicatore di mobilità (IRAS3, peso 0,1), misurato come somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati dal sottoinsieme dei docenti che nel periodo 2004-2010 sono stati reclutati dalla struttura o in essa incardinati in una fascia o ruolo superiore (ovviamente, solo nel caso in cui tale sottoinsieme sia composto da almeno due soggetti);
4. l'indicatore di internazionalizzazione (IRAS4, peso 0,1), misurato in termini di:
  - a. mobilità (espressa in mesi-persona) dei ricercatori in uscita e in entrata, inclusi i ricercatori ex DM 13/1/2001 e successive modificazioni ("rientro cervelli") e i ricercatori con chiamata diretta ex art. 1 comma 9 L.230/05 ("legge Moratti");
  - b. somma delle valutazioni ottenute dai prodotti eccellenti con almeno un coautore afferente ad un ente straniero;
5. l'indicatore di alta formazione (IRAS5, peso 0,1), misurato dal numero di dottorandi, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc;
6. l'indicatore di risorse proprie (IRAS6, peso 0,05), misurato come somma dei finanziamenti derivanti da risorse finanziarie della struttura senza vincoli di destinazione, allocate su progetti di ricerca interni o volte a cofinanziare progetti risultati vincitori in bandi nazionali e internazionali;
7. l'indicatore di miglioramento (IRAS7, peso 0,05), misurato come differenza della performance dell'indicatore IRAS1 ottenuta nella VQR 2004-2010 e nella VTR 2001-2003.

L'IRFS1 utilizzato per la ripartizione della quota premiale 2014 è determinato, a differenza dello scorso anno, al netto del parametro IRAS3 il cui peso va ad incrementare il parametro IRAS1.

2. **Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati nel periodo 2004 – 2010** come risultante dall'indicatore IRAS3 nell'ambito della VQR 2004 – 2010 determinato secondo quanto previsto nel Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013. In base a tale indicatore sono distribuiti 243 milioni di €, pari al 20% della quota premiale complessiva

L'internazionalizzazione della didattica viene invece valutata sulla base dei risultati conseguiti nei seguenti indicatori:

1. Numero studenti in mobilità Erasmus in ingresso;
2. Numero studenti in mobilità Erasmus in uscita;
3. CFU conseguiti all'estero dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studio;
4. Numero di laureati entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.

Al nostro Ateneo è stata riconosciuta, per il 2014, un'assegnazione sulla quota premiale pari a € 21.945.592,00, corrispondenti all'1,81% delle risorse totali per il sistema universitario (1,83% se si considerano solo le università statali). In termini assoluti, **l'assegnazione destinata a Roma Tre è aumentata di circa 6 milioni di euro rispetto allo scorso anno**, in parte a seguito dell'aumento della quota distribuita a livello ministeriale sia in termini percentuali che in valore assoluto.

Con riferimento ai criteri per la valutazione della ricerca, **Roma Tre si colloca al 22° posto nell'indicatore sui risultati della VQR e al 21° posto nell'indicatore sulla valutazione delle politiche di reclutamento**, includendo nella ideale classifica anche gli istituti a ordinamento speciale, le università per stranieri e l'università Foro Italico.

Per quanto riguarda gli **indicatori sull'internazionalizzazione della didattica, Roma Tre si pone all'11° posto** nel sistema universitario nazionale, con risultati particolarmente positivi nell'indicatore relativo agli studenti Erasmus in ingresso (7° posto nel sistema universitario) e in quello relativo ai laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero (9° posto nel sistema universitario).

### **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 dei nuovi centri di costo e**

**sul controllo rigoroso dei trasferimenti di cassa.** La politica di contenimento e delle riduzioni dei costi, a cui gli organi di governo sono stati costretti per fare fronte ai rilevanti tagli del FFO degli ultimi anni, ha imposto sacrifici duri. I piani di contenimento dei costi messi in atto negli ultimi anni hanno consentito di mantenere l'**equilibrio economico**, che costituisce un elemento di forza per l'Ateneo. D'altro canto il contenimento delle spese evidenziato negli scorsi anni ha permesso di perseguire il processo di qualificazione della spesa con l'acquisizione di risorse indispensabili per la crescita del patrimonio edilizio e strumentale.

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,...).

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

Per quanto riguarda la gestione del bilancio nel 2014, va anzitutto ricordato che si è trattato di un anno particolarmente importante. L'Università di Roma Tre ha infatti scelto di anticipare al 1/01/2013 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 **2014 è stato l'anno in cui si è puntato a consolidare e migliorare le nuove modalità organizzative e gestionali sperimentate nel corso del 2013.**

Naturalmente il percorso legato al cambiamento non è stato sempre facile. 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 del cambiamento sono facilmente intuibili, soprattutto se si tiene conto del fatto che l'obiettivo è stato quello 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. In base all'esperienza maturata per il primo anno di attività, nel corso del 2014 si è provveduto a suggerire ulteriori modifiche e integrazioni di sistema volte ad migliorare il rendimento e le performance del nuovo sistema contabile in relazione allo strumento informatico adottato.

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. L'introduzione del bilancio unico ha consentito una **umentata trasparenza delle informazioni contabili e di bilancio dell'Ateneo, rappresentato ormai come un'unica entità**, pur nel costante rispetto delle autonomie e delle connesse responsabilità dei centri di gestione.

Nonostante la complessità del cambiamento affrontato, i risultati raggiunti sono stati pienamente soddisfacenti. In particolare si evidenzia che nel corso del 2014 è stato redatto ed approvato il **primo Stato Patrimoniale**, datato 01/01/2013. Si è trattato di un lavoro estremamente complesso ed impegnativo che ha comportato la ricostruzione di un ventennio di attività dell'Ateneo per mezzo dell'analisi e della riclassificazione dei dati desunti dal vecchio sistema contabile, opportunamente integrati con elementi di natura economica e patrimoniale in un quadro completamente diverso rispetto al sistema contabile tradizionale. Per la prima volta è stato possibile dare evidenza dell'attivo dell'Ateneo e della solidità patrimoniale del bilancio.

E' stato inoltre approvato il **primo bilancio d'esercizio in contabilità economico patrimoniale al 31/12/2013**, che registra un **utile d'esercizio** in conto economico a maggior conferma dell'equilibrio economico conseguito nella gestione dell'Ateneo.

Questi risultati non sono affatto da sottovalutare anche alla luce del fatto che il MIUR, dopo aver indicato al 1/01/2014 l'introduzione per tutte le università della riforma contabile e del bilancio unico, a causa della complessità insita nelle novità da affrontare e dell'impossibilità per moltissimi atenei di farsi trovare pronti al cambiamento entro la scadenza prevista, ha dovuto rinviare di un anno, ovvero al 1/01/2015, l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico per tutto il sistema universitario. Il percorso verso il cambiamento è stato inoltre reso ancor più complesso dal ritardo con cui sono state emanate le norme attuative, che hanno comportato continui aggiustamenti e modifiche in itinere.

Grazie all'avvio della contabilità analitica nell'ambito del sistema contabile di Ateneo è stato inoltre possibile un ulteriore **sviluppo del modello di controllo di gestione**, già definito dalla Direzione Generale, con il supporto dell'ufficio preposto, negli anni passati e oggetto di una attività di sperimentazione incentrata sulla definizione delle componenti di costo e di ricavo dei centri di costo dell'Ateneo, con particolare riferimento alle strutture

erogatrici dei servizi di didattica e di ricerca, sulla descrizione del piano dei centri di costo, sulla individuazione delle configurazioni di costo, sulla definizione di una serie di idonei parametri (*driver* di ripartizione), il più possibile legati alla relazione funzionale esistente tra il costo e l'oggetto di analisi, necessari per procedere all'imputazione dei costi indiretti ai centri di costo finali.

Al fine di migliorare l'automatizzazione delle elaborazioni in contabilità analitica e semplificare, di conseguenza, l'analisi delle informazioni contabili ed extra-contabili riducendo i tempi di elaborazione e creazione dei report e migliorando l'attività di controllo dei dati finali, nel corso del 2014 è stata ultimata l'attività di configurazione del **sistema integrato di datamart** dell'Ateneo e sono state avviate le attività di sperimentazione, che dovranno coprire un arco di almeno due esercizi contabili. Il sistema consentirà, a regime, il pieno sfruttamento delle potenzialità legate all'elevata integrazione esistente tra la contabilità economico-patrimoniale, la contabilità analitica e gli altri sistemi informatici già utilizzati in Ateneo, primi tra tutti CSA per la gestione delle carriere e degli stipendi del personale, e Esse3 per la gestione delle carriere degli studenti e degli incassi per tasse.

#### **Tempi medi di pagamento e solidità di cassa**

44

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 significativi 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.

#### **4.2.5 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.
- 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.

#### 4.2.6 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.

## 5. L'albero della *performance*: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'**Albero della *performance*** è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra Mandato istituzionale di Roma Tre, Aree strategiche, Obiettivi strategici, Obiettivi operativi e Servizi erogati al Cittadino.

Più nel dettaglio in esso vengono rappresentati schematicamente:

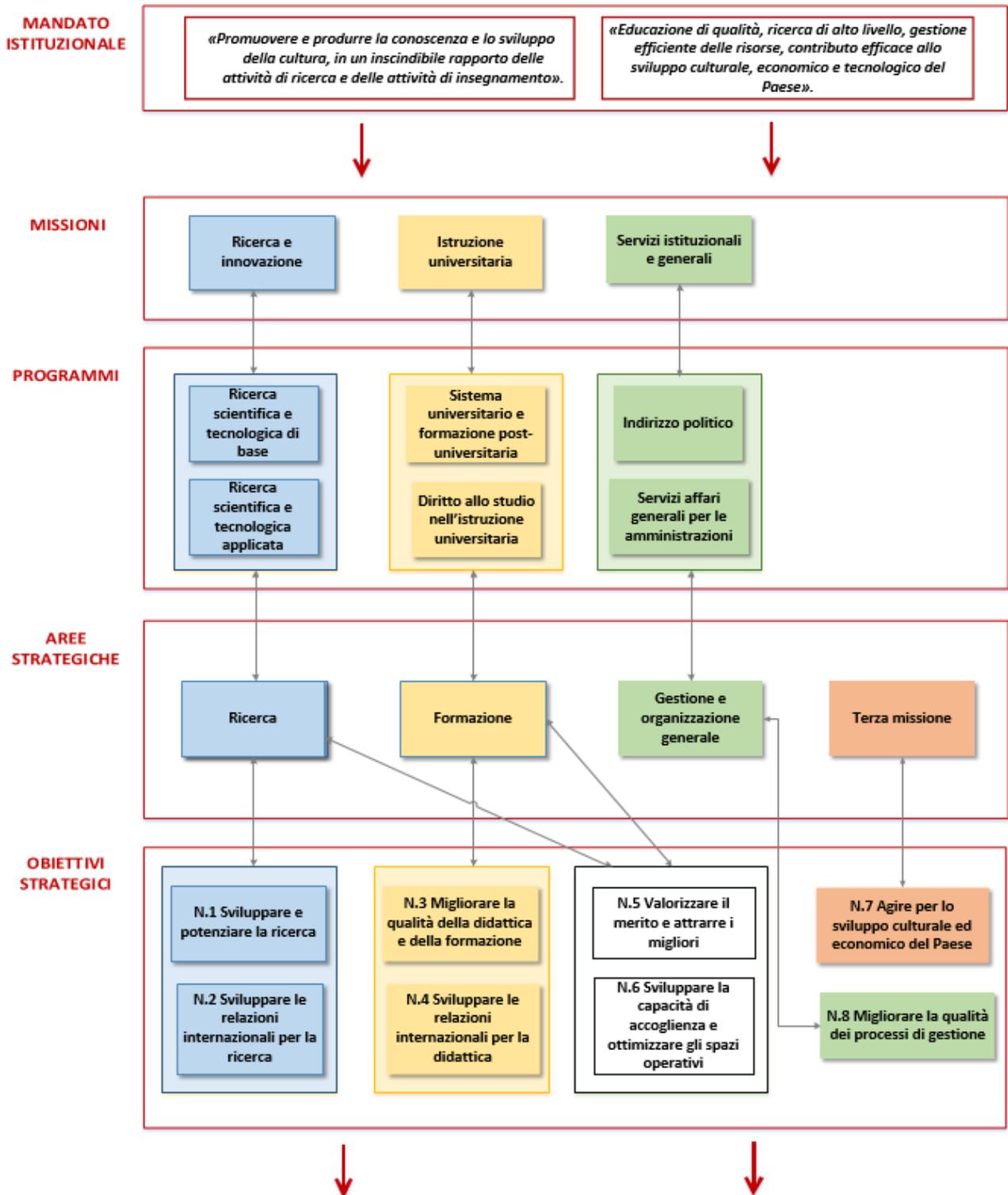
- **Mandato istituzionale** inteso come *Mission* e *Vision* di Roma Tre;
- **Missioni** e **Programmi** così come definiti dal D.lgs. 27.01.2012 n. 18 - *Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240* che creano il collegamento tra le strategie da perseguire e le risorse per attuarle;
- **Aree Strategiche** intese come ambiti di intervento derivanti dal Mandato istituzionale;
- **Obiettivi strategici** che rappresentano le strategie globali di medio e lungo termine che Roma Tre intende perseguire in un determinato periodo;
- **Servizi** resi al Cittadino individuati nell'ambito delle *Funzioni di supporto* alle Funzioni primarie (Ricerca, Formazione e Terza missione) e collegati ai Macroprocessi e Processi di cui alla matrice "*Catena strategica del valore*" meglio descritta più avanti;
- **Obiettivi operativi**, distinti in Obiettivi di Progetto e di Servizio, intesi come attività a breve termine per il raggiungimento degli Obiettivi strategici.

La mappa che segue mostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo, all'attuazione del Mandato Istituzionale. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della *performance* di Roma Tre.

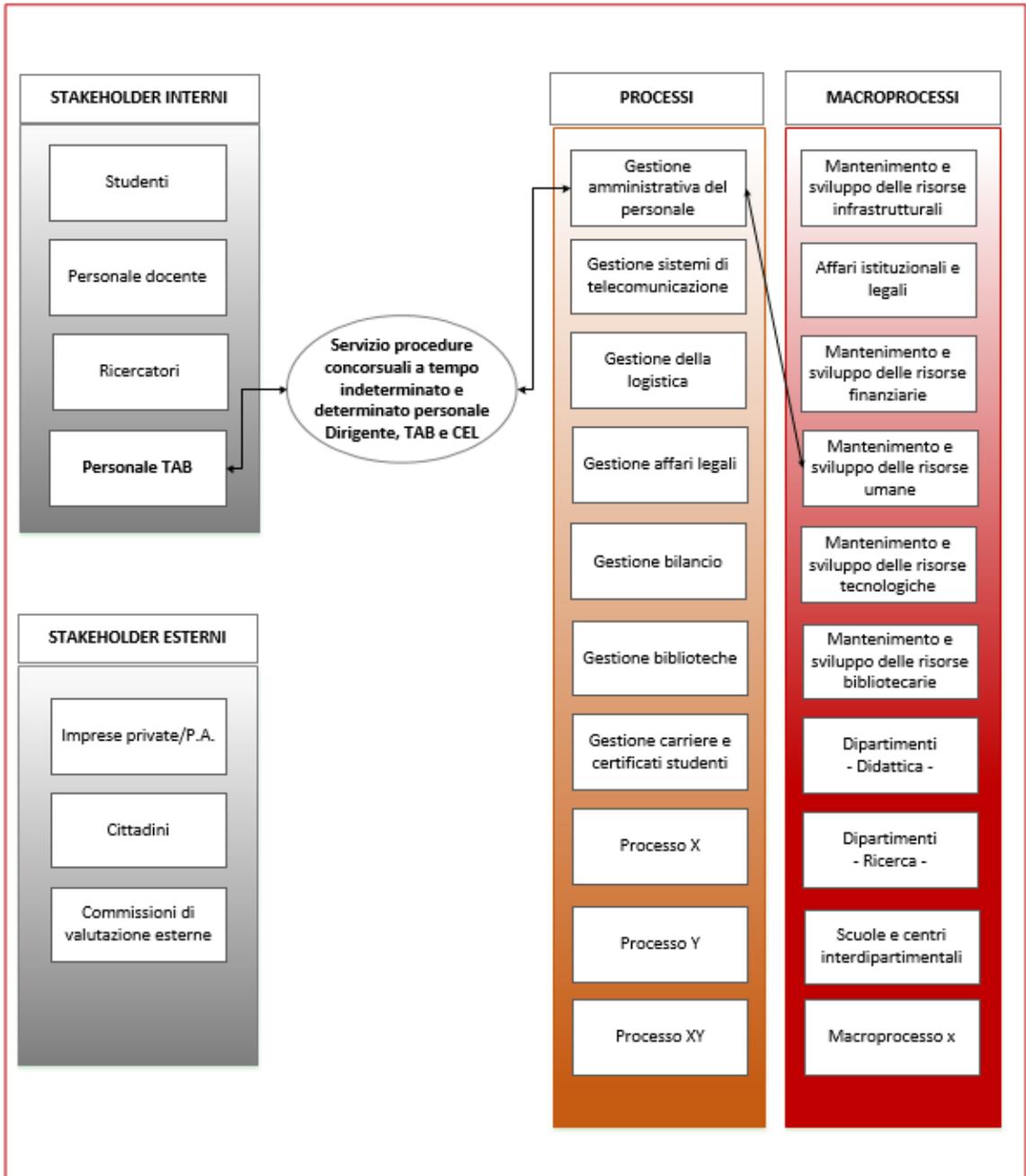
Le strategie sono orientate al miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi e vengono definite attraverso l'analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT), cogliendo le opportunità e valutando le minacce. Nell'analizzare il contesto interno, Roma Tre ha puntato su una attenta e puntuale attività di **mappatura dei processi di servizio**

per monitorare la qualità delle prestazioni erogate e definire, di conseguenza, gli eventuali ambiti di miglioramento.

### Albero della Performance



SERVIZI





**OBIETTIVI OPERATIVI**

**OBIETTIVI DI PROGETTO**

1. Agenzia della Ricerca: attivare l'area funzionale
2. Realizzare il nuovo sistema di gestione delle Segreterie studenti
3. Attuare le disposizioni normative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione
4. Realizzare uno studio di fattibilità per l'individuazione di un sistema informatico di supporto alla pubblicazione e all'aggiornamento dei dati anticorruzione/trasparenza e avviare le prime misure attuative
5. Migliorare le procedure di gestione delle carriere degli studenti
6. Supportare il processo di predisposizione del nuovo sistema di gestione delle Segreterie Studenti
7. Potenziare e ammodernare le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo
8. Sviluppare il sistema di comunicazione di Ateneo
9. Predisporre ambienti tecnologici finalizzati all'insegnamento di nuova generazione
10. Digitalizzare i processi amministrativi del personale
11. Attuare il percorso formativo del personale TAB di Ateneo
12. Semplificare l'accessibilità alle risorse elettroniche attraverso il portale web unico
13. Semplificare le procedure di informazione e controllo della sicurezza nei luoghi di lavoro
14. Migliorare la gestione delle attività sportive di Ateneo
15. Attivare il sistema RFID presso le biblioteche di Ateneo
16. Concludere il processo di ricognizione, riclassificazione e assegnazione degli spazi alle strutture dell'Ateneo
17. Attuare il Piano triennale delle opere pubbliche
18. Implementare i processi di gestione contabile e la circolazione dei flussi documentali
19. Attività di progressiva messa in sicurezza dei complessi edilizi

**OBIETTIVI DI SERVIZIO**

20.S. Garantire i livelli qualitativi dei servizi erogati nelle attuali condizioni di spandig review

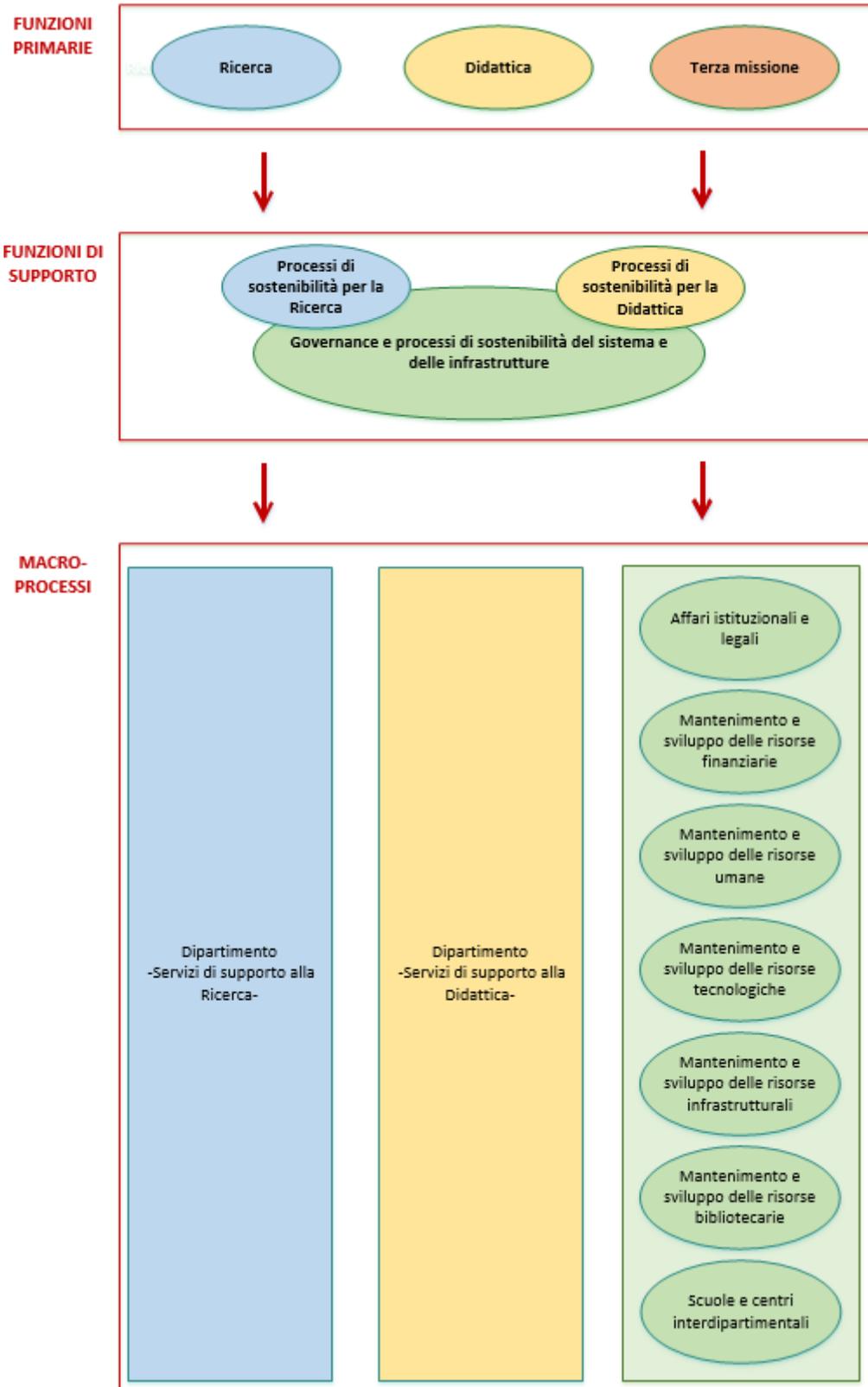
21.S. Completare la mappatura dei processi di servizio finalizzata a misurare il livello di qualità e a rilevare e prevenire il rischio corruttivo

Come anticipato nella presentazione delle finalità del Piano, 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 Funzioni dell'Ateneo, si è proceduto nell'ambito di quelle di Supporto, 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**, dei **Processi** e dei **Servizi**.

Nella pagina che segue è rappresentata la matrice - Catena strategica di Roma Tre.

### Matrice: Catena strategica del valore



Per **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).

Nella sezione Servizi dell'Albero è schematicamente illustrato il collegamento tra i servizi erogati in funzione degli stakeholder interni ed esterni e i Macro-processi e Processi. Tale collegamento viene in concreto esplicitato attraverso l'attività di mappatura dei servizi che Roma Tre sta completando con il sussidio di un sistema informatizzato ideato allo scopo.

Il sistema descritto consente di valutare la *performance* organizzativa 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 strategici** di carattere triennale e di **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.

## 6. Gli obiettivi strategici di Roma Tre

Gli obiettivi strategici rappresentano le strategie globali di medio e lungo termine che Roma Tre intende perseguire in un determinato periodo. Essi vengono misurati attraverso opportuni indicatori che rilevano, in particolare, l'impatto (*outcome*) che le azioni intraprese hanno sui destinatari (*stakeholder*). Di seguito vengono illustrati gli 8 obiettivi strategici di Roma Tre per il triennio 2015-2017:

1. Sviluppare e potenziare la ricerca;
2. Sviluppare le relazioni internazionali per la ricerca;
3. Migliorare la qualità della didattica e della formazione;
4. Sviluppare le relazioni internazionali per la didattica;
5. Valorizzare il merito e attrarre i migliori;
6. Sviluppare la capacità di accoglienza e ottimizzare gli spazi operativi;
7. Agire per lo sviluppo culturale ed economico del Paese;
8. Migliorare la qualità dei processi di *Governance*.

In ottemperanza 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*) anche le università sono tenute alla classificazione delle proprie spese per Missioni e Programmi. 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.

## 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 2. SVILUPPARE LE RELAZIONI INTERNAZIONALI PER 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	3. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DELLA FORMAZIONE 4. SVILUPPARE LE RELAZIONI INTERNAZIONALI PER LA DIDATTICA 5. VALORIZZARE IL MERITO E ATTRARRE I MIGLIORI 6. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA E OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI
	DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SERVIZI AUSILIARI DELL'ISTRUZIONE	
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	7. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE
	SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	8. MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI PROCESSI DI GOVERNANCE

Gli obiettivi strategici di Roma Tre scaturiscono dallo Statuto, dalla normativa vigente in materia, 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 ed interno di riferimento.

Il presente documento, in attuazione delle disposizioni contenute nel D.lgs n. 150/2009, illustra, nello specifico, le strategie riferite alla Missione “*Servizi istituzionali e generali*” e al Programma “*Servizi e affari generali per le amministrazioni*”.

Nell'ambito delle Missioni e dei Programmi di cui sopra, tenuto conto dell'analisi del contesto esterno ed interno anzi descritta, l'obiettivo strategico selezionato ai fini della misurazione e valutazione *della performance* consiste nel Migliorare la qualità dei processi di gestione.

L'individuazione di tale obiettivo deriva direttamente dal D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare, dagli articoli 8 e 9 in cui sono precisati gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'ente ed individuale del personale il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001.

Il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi strategici avviene attraverso il cosiddetto **indicatore d'impatto** che dà conto del risultato ultimo di un'azione nei confronti degli *stakeholder* e, più in generale, del cittadino.

Con riferimento all'obiettivo **Migliorare la qualità dei processi di gestione** l'indicatore di *outcome* individuato si riferisce alle dimensioni della qualità Trasparenza e Accessibilità di cui alla delibera CiVIT n. 88/2010:

**Trasparenza** intesa come disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo poterlo ricevere.

**Indicatore:** n. di informazioni/documenti pubblicati/aggiornati a beneficio degli utenti per conoscere servizi, procedimenti, tempi, strutture dell'Ateneo.

**Target:** incremento  $\geq 4$

**Accessibilità** intesa come disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono di individuare agevolmente il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile.

Sottodimensioni: accessibilità fisica (uffici) – multicanale (canali di comunicazione)

**Indicatore:** n. di informazioni pubblicate a beneficio degli utenti per ridurre l'accessibilità fisica a favore di quella multicanale.

**Target:** incremento  $\geq 10\%$

## 7. Gli obiettivi operativi di Roma Tre

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 collegata al programma di miglioramento dei servizi offerti, dell'economicità dell'azione amministrativa nel suo complesso per la crescita delle competenze professionali, è stata avviata nel 2013. Nel corso del 2014, anche in relazione al nuovo assetto organizzativo, è stata aggiornata 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 valutazione pertanto è stata individuata come obiettivo operativo cardine da perseguire nell'arco del triennio di riferimento e coinvolge tutte le strutture dell'Ateneo.

Gli obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti sono riportati nella tabella che segue, allegata altresì al presente documento per una migliore lettura (all.1). Accanto agli obiettivi operativi sono descritti gli indicatori e i valori *target* di riferimento, le risorse finanziarie necessarie, le Aree coinvolte e i Dirigenti di riferimento.

Nel caso specifico, per risorse finanziarie si intendono le risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo di progetto, eventualmente anche a base pluriennale.

La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo operativo è, dove non espressamente indicato, il 31 dicembre 2015.

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 esso 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.

### Piano obiettivi 2015

N.	OBIETTIVI DI PROGETTO	INDICATORI	TARGET	RISORSE FINANZIARIE*	AREE COINVOLTE	DIRIGENTI
1	Agenzia della Ricerca: attivare l'area funzionale	Decreto di costituzione	100%	-	Direzione Generale Area del Personale	D.G.
2	Realizzare il nuovo sistema di gestione delle Segreterie studenti	Atti di carriera registrati con il nuovo sistema	100%	€ 1.500.000,00	Area Studenti/ASI /Dipartimenti	D.G.
3.T.	Attuare le disposizione normative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	% di informazioni aggiornate sul totale delle informazioni pubblicate	100%	-	Area Programmaz. strategica	D.G.
4.T.	Realizzare uno studio di fattibilità per l'individuazione di un sistema informatico di supporto alla pubblicazione e all'aggiornamento dei dati anticorruzione/trasparenza e avviare le prime misure attuative	Studio di fattibilità entro luglio 2015	100%	Da definire a seguito dello studio di fattibilità	Da definire a seguito dello studio di fattibilità	Maschi
		Misure attuate (rilevate dallo studio di fattibilità per il 2015)	100%			D.G.
5	Migliorare le procedure di gestione delle carriere degli studenti	Realizzare il progetto per consegnare le Pergamene di laurea in seduta	100%	€ 250.000,00	ASI/Area Studenti	Maschi
6	Supportare il processo di predisposizione del nuovo sistema di gestione delle Segreterie Studenti	Avvio della procedura per l'affidamento del sistema	entro 30 giugno 2015	€ 1.500.000,00	ASI/Area Studenti/Area Contratti	Maschi
7	Potenziare e ammodernare le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo	Rendere disponibili ai Dipartimenti potenze di calcolo (server) all'interno di una infrastruttura di cloud privato	12	€ 260.000,00	ASI	Maschi
8	Sviluppare il sistema di comunicazione di Ateneo	numero di collegamenti in fibra ottica realizzati	7	€ 400.000,00	ATLC	Corsi
9	Predisporre ambienti tecnologici finalizzati all'insegnamento di nuova generazione	numero di aule didattiche ammodernate	30	€ 400.000,00	ATLC	Corsi
10	Digitalizzare i processi amministrativi del personale	Acquisizione e pubblicazione riservata sul sistema di protocollo informatico	1.500	€ 100.000,00	Area Personale	Corsi
11	Attuare il percorso formativo del personale TAB di Ateneo	Numero di nuovi moduli formati avviati	4	€ 35.000,00	Area Personale	Corsi
12	Semplificare l'accessibilità alle risorse elettroniche attraverso il portale web unico	Completare l'aggiornamento del sito web del SBA	100%	€ 750.000,00	SBA/Area Benessere (1 r.u.)	Scacchi
13	Semplificare le procedure di informazione e controllo della sicurezza nei luoghi di lavoro	Realizzare il sito web del Servizio di Prevenzione e Protezione	70%	€ 400.000,00	SPP	Scacchi

N.	OBIETTIVI DI PROGETTO	INDICATORI	TARGET	RISORSE FINANZIARIE*	AREE COINVOLTE	DIRIGENTI
14	Migliorare la gestione delle attività sportive di Ateneo	Realizzazione della tessera elettronica per le prenotazioni delle attività sportive	100%	€ 200.000,00	UIS/ASI/ATLC	Scacchi
15	Attivare il sistema RFID presso le biblioteche di Ateneo	Avvio delle procedure per l'affidamento del sistema	100%	€ 400.000,00	SBA Area Contratti	Scacchi
16	Procedere alla ricognizione, riclassificazione e assegnazione degli spazi alle strutture dell'Ateneo	Numero di strutture per le quali si completano le attività	50% (6 su 12)	€ 70.000,00	Area Patrimonio Area Contratti	Colapietro
17	Attuare il Piano triennale delle opere pubbliche	Publicazione Bando per l'affidamento del Project Financing relativo alla realizzazione del nuovo Rettorato nell'area di via ostiense 133b	100%	€ 39.943.567,13	Area Patrimonio Area Contratti	Colapietro
		Avvio dei Lavori di ristrutturazione della sede di via Castro Pretorio	100%	€ 7.170.151,94	Area Patrimonio Area Contratti	
		Avvio dei Lavori di ristrutturazione del Padiglione 9e del Mattatoio	100%	€ 2.061.162,24	Area Patrimonio Area Tecnica Area Contratti	
		Publicazione Bando per l'affidamento dell'appalto integrato relativo alla realizzazione del secondo lotto della Vasca navale	100%	€ 38.696.026,35	Area Patrimonio Area Tecnica Area Contratti	
18	Implementare i processi di gestione contabile e la circolazione dei flussi documentali	Avvio del sistema di fatturazione elettronica	Entro il 31 marzo 2015	€ 280.000	Area Finanziaria Dipartimenti ASI	Colapietro
19	Attività di progressiva messa in sicurezza dei complessi edilizi	Rapporto obiettivi raggiunti/obiettivi programmati nello studio di fattibilità 2015	100%	€ 460.000	Area Tecnica	Colapietro
	OBIETTIVI DI SERVIZIO	INDICATORI	TARGET	RISORSE FINANZIARIE	AREE COINVOLTE	DIRIGENTI
20.5.	Garantire i livelli qualitativi dei servizi erogati nelle attuali condizioni di spanding review	N. di Servizi che hanno subito una riduzione dell'attuale livello di qualità	≤5%	€ 24.650.000	Tutte	D.G. Masci Cursi Scacchi Colapietro
21.5	Completare la mappatura dei processi di servizio finalizzata a misurare il livello di qualità e a rilevare e prevenire il rischio corruttivo	Numero di documento pubblicati	pubblicazione carta dei servizi, tempi dei procedimenti, qualità dei servizi, report rischio corruttivo sulla base dei servizi mappati	-	Tutte	D.G. Masci Cursi Scacchi Colapietro

\*Per risorse finanziarie si intendono le risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo di progetto eventualmente anche a base a risorse pluriennale.

#### N. OBIETTIVI

Colapietro	5
Cursi	5
Masci	5
Scacchi	5
D.G.	5
<b>Totale obiettivi</b>	<b>25</b>

## 8. Processo di programmazione e ciclo della *performance*

### 8.1 Fasi e tempi del ciclo di gestione della *performance* dell'amministrazione centrale

Di seguito viene illustrato schematicamente il ciclo di gestione della *performance* dell'amministrazione centrale di Roma Tre:

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Monitoraggio	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione degli obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale stato avanzamento degli obiettivi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	A) Analisi dei riconoscimenti individuali. B) Erogazioni dei riconoscimenti
Tempi	Entro il 31 gennaio		Cadenza semestrale	Febbraio/marzo	aprile	maggio/giugno
Strumenti	Piano strategico Piano della performance		Sistemi di misurazione	Relazione sulla performance 2014	Schede di valutazione	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo

60

### 8.2 Il processo di redazione del Piano

Il Processo di redazione del Piano di Roma Tre si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno e interno
- 2) Riclassificazione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche per missioni e programmi
- 3) Definizione degli obiettivi del Direttore Generale
- 4) Definizione degli obiettivi operativi dei Dirigenti
- 5) Identificazione di indicatori e target
- 6) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

Hanno partecipato alla stesura del documento:

- Area del Personale;
- Area Telecomunicazioni;
- Area Finanziaria;

- Area Affari Generali;
- Area Tecnica;
- Area Patrimonio;
- Area Sistemi Informativi;
- Ufficio Statistico;
- Area per il Benessere Organizzativo, l'innovazione e la Diffusione di Strumenti Informativi;
- Ufficio Controllo di Gestione;
- Area Supporto Programmazione Strategica e Prevenzione della Corruzione.

Nella tabella seguente vengono 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*.

### ***Time shit* ciclo di gestione Performance**

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		Anno x				Anno x +1							
		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 Glossario

**Accountability.** Nel campo della *governance*, si riferisce all'obbligo per un soggetto di rendere conto delle proprie decisioni e di essere responsabile per i risultati conseguiti. Si applica a soggetti pubblici o a soggetti che hanno responsabilità verso una collettività. Rimanda al dovere - dei *decision makers* - di rendere conto delle loro scelte, azioni, politiche, e di rispondere delle conseguenze. Riconosce alla collettività il diritto di essere informata di tali decisioni, di criticarle e di avere risposte. Oltre agli aspetti di rendicontazione, l'*accountability* presuppone dunque anche trasparenza (i *decision-makers* devono rendere pubbliche le loro decisioni e motivazioni) e partecipazione (devono esistere spazi pubblici per la comunicazione, la critica, il contraddittorio).

**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*.

62

**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.

**Allegato 1 - Piano degli obiettivi 2015 Roma Tre**

N.	OBIETTIVI DI PROGETTO	INDICATORI	TARGET	RISORSE FINANZIARIE*	AREE COINVOLTE	DIRIGENTI	N. OBIETTIVI	
1	Agenzia della Ricerca: attivare l'area funzionale	Decreto di costituzione	100%	-	Direzione Generale Area del Personale	D.G.	Colapietro	5
2	Realizzare il nuovo sistema di gestione delle Segreterie studenti	Atti di carriera registrati con il nuovo sistema	100%	€ 1.500.000,00	Area Studenti/ASI /Dipartimenti	D.G.	Cursi	5
3.T.	Attuare le disposizione normative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	% di informazioni aggiornate sul totale delle informazioni pubblicate	100%	-	Area Programmaz. strategica	D.G.	Masci	5
4.T.	Realizzare uno studio di fattibilità per l'individuazione di un sistema informatico di supporto alla pubblicazione e all'aggiornamento dei dati anticorruzione/trasparenza e avviare le prime misure attuative	Studio di fattibilità entro luglio 2015	100%	Da definire a seguito dello studio di fattibilità	Da definire a seguito dello studio di fattibilità	Masci	Scacchi	5
		Misure attuate (rilevate dallo studio di fattibilità per il 2015)	100%			D.G.	D.G.	5
5	Migliorare le procedure di gestione delle carriere degli studenti	Realizzare il progetto per consegnare le Pergamene di laurea in seduta	100%	€ 250.000,00	ASI/Area Studenti	Masci	Totale obiettivi	25
6	Supportare il processo di predisposizione del nuovo sistema di gestione delle Segreterie Studenti	Avvio della procedura per l'affidamento del sistema	entro 30 giugno 2015	€ 1.500.000,00	ASI/Area Studenti/Area Contratti	Masci		
7	Potenziare e ammodernare le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo	Rendere disponibili ai Dipartimenti potenze di calcolo (server) all'interno di una infrastruttura di cloud privato	12	€ 260.000,00	ASI	Masci		
8	Sviluppare il sistema di comunicazione di Ateneo	numero di collegamenti in fibra ottica realizzati	7	€ 400.000,00	ATLC	Cursi		
9	Predisporre ambienti tecnologici finalizzati all'insegnamento di nuova generazione	numero di aule didattiche ammodernate	30	€ 400.000,00	ATLC	Cursi		
10	Digitalizzare i processi amministrativi del personale	Acquisizione e pubblicazione riservata sul sistema di protocollo informatico	1.500	€ 100.000,00	Area Personale	Cursi		
11	Attuare il percorso formativo del personale TAB di Ateneo	Numero di nuovi moduli formati avviati	4	€ 35.000,00	Area Personale	Cursi		
12	Semplificare l'accessibilità alle risorse elettroniche attraverso il portale web unico	Completare l'aggiornamento del sito web del SBA	100%	€ 750.000,00	SBA/Area Benessere (1 r.u.)	Scacchi		

13	Semplificare le procedure di informazione e controllo della sicurezza nei luoghi di lavoro	Realizzare il sito web del Servizio di Prevenzione e Protezione	70%	€ 400.000,00	SPP	Scacchi
14	Migliorare la gestione delle attività sportive di Ateneo	Realizzazione della tessera elettronica per le prenotazioni delle attività sportive	100%	€ 200.000,00	UIS/ASI/ATLC	Scacchi
15	Attivare il sistema RFID presso le biblioteche di Ateneo - Radio Frequency Identification per l'autoprestito e manutenzione scaffale -	Avvio delle procedure per l'affidamento del sistema	100%	€ 400.000,00	SBA Area Contratti	Scacchi
16	Procedere alla ricognizione, riclassificazione e assegnazione degli spazi alle strutture dell'Ateneo	Numero di strutture per le quali si completano le attività	50% (6 su 12)	€ 70.000,00	Area Patrimonio Area Contratti	Colapietro
17	Attuare il Piano triennale delle opere pubbliche	Publicazione Bando per l'affidamento del Project Financing relativo alla realizzazione del nuovo Rettorato nell'area di via ostiense 133b	100%	€ 39.943.567,13	Area Patrimonio Area Contratti	Colapietro
		Avvio dei Lavori di ristrutturazione della sede di via Castro Pretorio	100%	€ 7.170.151,94	Area Patrimonio Area Contratti	
		Avvio dei Lavori di ristrutturazione del Padiglione 9e del Mattatoio	100%	€ 2.061.162,24	Area Patrimonio Area Tecnica Area Contratti	
		Publicazione Bando per l'affidamento dell'appalto integrato relativo alla realizzazione del secondo lotto della Vasca navale	100%	€ 38.696.026,35	Area Patrimonio Area Tecnica Area Contratti	
18	Implementare i processi di gestione contabile e la circolazione dei flussi documentali	Avvio del sistema di fatturazione elettronica	Entro il 31 marzo 2015	€ 280.000	Area Finanziaria Dipartimenti ASI	Colapietro
19	Attività di progressiva messa in sicurezza dei complessi edilizi	Rapporto obiettivi raggiunti/obiettivi programmati nello studio di fattibilità 2015	100%	€ 460.000	Area Tecnica	Colapietro

	OBIETTIVI DI SERVIZIO	INDICATORI	TARGET	RISORSE FINANZIARIE	AREE COINVOLTE	DIRIGENTI
20.S.	Garantire i livelli qualitativi dei servizi erogati nelle attuali condizioni di spanding review	N. di Servizi che hanno subito una riduzione dell'attuale livello di qualità	≤5%	€ 24.650.000	Tutte	D.G. Masci Cursi Scacchi Colapietro
21.S	Procedere nella mappatura dei processi di servizio finalizzata a misurare il livello di qualità e a rilevare e prevenire il rischio corruttivo	Numero di documento pubblicati	pubblicazione carta dei servizi, tempi dei procedimenti, qualità dei servizi, report rischio corruttivo sulla base dei servizi mappati	-	Tutte	D.G. Masci Cursi Scacchi Colapietro

\*Per risorse finanziarie si intendono le risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo di progetto eventualmente anche a base a risorse pluriennale.