

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE

PIANO DELLA PERFORMANCE

(ai sensi del d.lgs. 150/2009)

TRIENNIO 2011-2013

PRESENTAZIONE DEL PIANO ED INDICE

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, che costituisce il perno della riforma della Pubblica Amministrazione, dettando regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza, consente alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo. A questo fine è prevista l'introduzione di un ciclo generale di gestione della *performance*. Per produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, il ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome).

La valutazione a livello organizzativo ed individuale è una tappa fondamentale del ciclo di gestione della *performance* istituito dal decreto legislativo 150/2009. Le novità del decreto in merito alla valutazione si ispirano alle migliori pratiche a livello internazionale, dando luogo a sperimentazioni ed iniziative che hanno permesso di riportare la qualità e la produttività della Pubblica Amministrazione al centro del dibattito pubblico e che hanno determinato un vero e proprio cambio di mentalità garantendo la maggiore partecipazione del cittadino. Allo stesso tempo, ai fini della completa attuazione delle disposizioni previste, è necessario un progressivo cambiamento culturale all'interno delle stesse Amministrazioni con un maggiore coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi.

Al fine di attuare le disposizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e redigere il Piano triennale della *performance*, così come previsto, in particolare, dagli articoli 4 e 5 del medesimo, l'Università degli Studi Roma Tre ha preliminarmente condotto l'analisi della situazione complessiva attuale dell'Ateneo e dei sistemi in uso per la valutazione. Sulla scorta degli elementi acquisiti e tenuto conto delle strategie delineate dagli organi di indirizzo politico - amministrativo, sono stati individuati gli obiettivi strategici e operativi finalizzati all'attuazione degli indirizzi strategici e le azioni di miglioramento che verranno poste in essere nel triennio 2011-2013.

Il Piano della *performance* dell'Università Roma Tre prevede le tre categorie di azioni di miglioramento di seguito specificate:

- Azioni orientate a migliorare le prestazioni complessive e l'assetto organizzativo dell'Ateneo;
- Azioni orientate a migliorare il cosiddetto *outcome*, o servizio reso dall'Università ai propri utenti, sia interni che esterni.
- Azioni di miglioramento delle procedure gestionali dell'Amministrazione centrale e delle strutture amministrative di supporto decentrate.

Alle azioni sopra descritte corrispondono gli obiettivi per il miglioramento dell'assetto organizzativo; gli obiettivi per il miglioramento dell'*outcome* e gli obiettivi per il miglioramento delle procedure gestionali, secondo lo schema logico indicato dalla CiVIT a mezzo della delibera n. 112/2010.

Lo strumento che consente di valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati nel Piano è il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* definito dall'Organismo interno di

valutazione, così come previsto dall'art. 7 del decreto legislativo n. 159/2009. La misurazione avviene mediante idonei indicatori che costituiscono gli strumenti per la valutazione dei risultati e per l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi fissati.

Il Piano determina, altresì, i tempi in cui avviene sia la valutazione intermedia, che, nel caso in cui vengano rilevati scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi, consente di effettuare interventi correttivi, sia la valutazione finale.

L'Università degli Studi Roma Tre, nel raccogliere la sfida lanciata dalla riforma Brunetta, è consapevole non solo dell'impatto che l'attuazione delle disposizioni di legge avrà sul personale, ma anche del profondo mutamento che per altro verso viene operato dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, di riforma del sistema universitario e pertanto intende avviare il processo di valutazione a livello sperimentale per il primo anno, al fine di poter procedere agli opportuni adattamenti, tanto a livello di sistema quanto a livello organizzativo, con maggiore consapevolezza.

INDICE

<u>PRESENTAZIONE DEL PIANO ED INDICE</u>	2
<u>1. INTRODUZIONE</u>	5
<u>2. CHI SIAMO</u>	7
<u>3. ANALISI DEL CONTESTO</u>	13
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
3.2. ANALISI DEI MODELLI DI RIFERIMENTO	15
3.3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	16
3.3.1. ORGANIZZAZIONE	16
3.3.2. PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	20
3.3.3. FUTURE IMPLEMENTAZIONI AL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE	22
<u>4. IL PROCESSO DI DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI</u>	23
4.1. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI	24
4.1.1. OBIETTIVI NELL'AMBITO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO	26
4.1.2. OBIETTIVI NELL'AMBITO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELL' <i>OUTCOME</i>	30
4.1.3. OBIETTIVI NELL'AMBITO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELLE PROCEDURE GESTIONALI	33

1. Introduzione

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, attuativo della legge 4 marzo 2009 n. 15, si è avviato il processo di riforma volto all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed al perfezionamento del livello di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni con l'introduzione del sistema premiante, finalizzato a valorizzare il merito, attraverso la misurazione e valutazione della *performance*.

Il decreto persegue, di pari passo con la legge 240/2010, di recente pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale, che detta norme in materia di riorganizzazione delle Università, la finalità di incentivare la qualità e l'efficienza in funzione del miglioramento organizzativo ed individuale.

L'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 impone alle amministrazioni pubbliche di valutare annualmente la *performance* organizzativa e individuale e, a tale fine, di adottare il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ritenuto idoneo. Con il successivo art. 10 è introdotto nell'ambito della riforma il Piano della *Performance*, definito come lo strumento programmatico triennale dell'azione amministrativa, ai sensi della Legge n. 43/2005 che ha reso obbligatoria la programmazione triennale degli obiettivi strategici che ciascuna amministrazione è tenuta ad adottare al fine di rendere trasparenti e comprensibili gli indirizzi ed i traguardi definiti annualmente in vista del successivo riscontro.

La CiVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche), organismo centrale istituito ai sensi della legge n. 15/2009 con la finalità di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione da parte degli Organismi indipendenti di cui si dota ciascuna amministrazione, attraverso le proprie delibere ha accompagnato il processo di definizione del Sistema di misurazione e valutazione ed ha fornito utili elementi sulla struttura del Piano della *Performance* ed indicazioni in ordine alle modalità di redazione.

Con la delibera n. 9/2010, nella quale si recepiscono gli ostacoli all'applicazione delle disposizioni in esame in virtù delle prerogative degli Atenei, la CiVIT chiarisce che le procedure di valutazione del personale e delle strutture finalizzate al raggiungimento degli esiti della riforma, sono effettuate in piena autonomia e con proprie modalità organizzative e che il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione è svolto dal Nucleo di Valutazione.

Con le successive delibere n. 88 e n. 89 del 2010 la Commissione ha definito le linee di indirizzo per l'individuazione di *standard* di qualità volti al miglioramento dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni ed i parametri e i modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. La già citata delibera n. 112 costituisce un supporto operativo per la redazione del Piano della *Performance*.

L'attuazione della riforma Brunetta, così come la predisposizione degli strumenti volti all'adeguamento alla riforma Gelmini del sistema universitario, sono un'opportunità che l'Università Roma Tre intende raccogliere anche nella convinzione che il raggiungimento delle finalità istituzionali non possa prescindere da un livello adeguato dei processi amministrativi di supporto. Tali considerazioni hanno quindi comportato una analisi generale dell'assetto organizzativo funzionale alla programmazione degli obiettivi di medio e lungo termine.

La predisposizione del Piano triennale della *performance* è stata avviata, pertanto, insieme a specifiche azioni per l'analisi dei processi e dei sistemi di supporto per la valutazione in funzione di una ridefinizione del sistema nel suo complesso.

Ai sensi del comma 2 all'articolo 4 del citato D. Lgs. 150/2009, *"il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) *rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi."*

Appare opportuno sottolineare alcune considerazioni in merito.

Gli obiettivi strategici sono definiti nell'ambito della pianificazione strategica che scaturisce dall'analisi contestuale dell'ambiente esterno e di quello interno, ed un sistema di gestione delle *performance* implica necessariamente l'esplicitazione del nesso tra gli obiettivi strategici e quelli operativi. L'analisi dell'ambiente esterno è finalizzata ad una valutazione tanto delle occasioni da cogliere quanto dei rischi da fronteggiare, mentre la valutazione della situazione interna mira a rendere evidenti gli aspetti positivi ma anche le criticità che emergono all'interno dell'organizzazione. Per costruire il sistema di gestione delle *performance* devono essere individuati, pertanto, idonei strumenti di analisi.

Le azioni di miglioramento traggono origine dall'analisi degli scostamenti rispetto a modelli di riferimento fissati alla base della valutazione della *performance*. Si rende necessario definire a tale scopo i modelli per la valutazione dei risultati dal momento che solo con un termine di paragone è possibile stabilire attraverso quali azioni perseguire gli obiettivi assegnati e quali indicatori considerare per misurarne gli esiti.

2. Chi Siamo

L'Università degli Studi Roma Tre è stata istituita con Decreto ministeriale del **29 ottobre 1991** al fine di realizzare il cosiddetto decongestionamento dei “mega atenei” presenti sul territorio. Nasce, infatti, per gemmazione dall'Università di Roma “La Sapienza” con il trasferimento di alcune strutture e corsi di studi.

La *mission* dell'Università Roma degli Studi Roma Tre emerge chiaramente all'articolo 1 dello Statuto di Ateneo, in base al quale i fini prioritari sono la promozione e la produzione della conoscenza e lo sviluppo della cultura, nonché lo sviluppo dei servizi necessari per la promozione delle attività di didattica e di ricerca. Più in particolare, sono funzioni primarie dell'Università:

- l'istruzione e la formazione intellettuale degli studenti che ad essa si iscrivono;
- la predisposizione di adeguate strutture scientifiche ed edilizie per la ricerca e la didattica;
- la organizzazione di servizi volti a promuovere lo studio e la ricerca.

L'Università è inoltre sede di sistemi di formazione di livello superiore, compresi la formazione permanente e ricorrente e l'aggiornamento culturale e professionale.

Per la realizzazione dei propri fini istituzionali l'Università stabilisce rapporti con gli enti locali e territoriali, con istituzioni culturali e con strutture produttive pubbliche e private. L'Università sviluppa inoltre rapporti con altre istituzioni di ambito comunitario ed internazionale operanti nel campo della didattica e della ricerca.

Membri della comunità universitaria sono il personale docente, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e gli studenti. Ad essi spetta la gestione dell'Università sia direttamente sia per mezzo dell'elezione democratica dei propri rappresentanti negli organi di governo. L'Università offre a tutti i suoi membri, in relazione ai rispettivi ruoli, pari opportunità.

Nel perseguimento delle predette finalità l'amministrazione è organizzata in coerenza con il principio della distinzione tra indirizzo e controllo da un lato e gestione dall'altro introdotto dal Legislatore con la legge n. 142 del 1990, consolidatosi con l'emanazione del decreto legislativo n. 29 del 1993 e definitivamente affermatosi con l'approvazione della legge n. 127 del 1997. In tale contesto, gli organi di governo concorrono a definire gli obiettivi da perseguire e i programmi da attuare verificando poi la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite, mentre ai dirigenti spetta l'attuazione della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa nel rispetto degli indirizzi ricevuti.

Lo statuto, espressione dell'autonomia delle istituzioni universitarie garantita dall'art. 33 della Costituzione, è stato emanato con Decreto Rettorale del 04.09.1996, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 17.09.1996, ed è entrato in vigore il 2 ottobre 1996. A far data dal 25 luglio 2007 è in vigore il testo riformato.

La struttura di *governance* dell'Università è riferita in particolare al ruolo e alle funzioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Il Senato Accademico, principale organo di governo dell'Università, svolge in primo luogo una funzione strategica di individuazione e definizione delle politiche dell'Ateneo e degli strumenti per la loro attuazione. A tale compito fondamentale si aggiunge la particolare funzione di rappresentanza delle diverse

componenti interne. Il Senato è composto dal Rettore in veste di Presidente, dal Prorettore vicario, dai Presidi delle otto facoltà dell'Ateneo, da una rappresentanza per ogni grande area scientifica-disciplinare formata da due Direttori di dipartimento e cinque docenti, da una rappresentanza del personale delle aree funzionali amministrativa, bibliotecaria e tecnico-ausiliaria, da una rappresentanza degli studenti e dal Direttore Amministrativo che ne esercita le funzioni di segretario.

Al Consiglio di Amministrazione, principale organo di gestione e controllo delle attività amministrativa, finanziaria e contabile, è assegnato un ruolo non soltanto di governo delle risorse economiche, ma anche di garanzia dell'istituzione. E' composto dal Rettore che presiede l'organo, dal Prorettore vicario, da dodici rappresentanti dei docenti, da quattro rappresentanti del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, da quattro a sei rappresentanti degli studenti a seconda della percentuale dei votanti e dal Direttore Amministrativo che ne esercita le funzioni di segretario.

Si fa presente che il sistema di *governance* descritto subirà delle modifiche a seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010 di riforma del sistema universitario e del necessario adeguamento, da parte dello statuto e dei regolamenti di Ateneo, alle disposizioni in essa contenute.

L'attività didattica è articolata in 8 facoltà:

- **Architettura**
- **Economia**
- **Giurisprudenza**
- **Ingegneria**
- **Lettere e filosofia**
- **Scienze della Formazione**
- **Scienze matematiche, fisiche e naturali**
- **Scienze politiche**

L'attività didattica è iniziata nell'anno accademico 1992/1993 ad eccezione della facoltà di Scienze della Formazione, che è stata istituita con Decreto Rettorale del 23.09.1996 con attivazione a partire dall'anno accademico 1996/97.

L'offerta formativa 2010/2011 assicura tutti i livelli di formazione universitaria oltre ad un cospicuo numero di corsi ed iniziative post lauream come di seguito sintetizzato:

- **Corsi di laurea** di cui:
 - corsi di laurea triennale **n. 27**
 - corsi di laurea magistrale **n. 40**
 - corsi interclasse **n. 4**
 - Scienze della Formazione
Primaria (vecchio ordinamento) **n. 1**
- **Scuole di specializzazione** **n. 1**
- **Corsi di perfezionamento** **n. 6**
- **Master** **n. 66**

Pur essendo un giovane Ateneo che nel primo anno di attività contava circa 7.000 **studenti**, con un andamento in costante crescita fino ad attestarsi dal 2005 intorno alle 38.000 unità complessive, nell'anno accademico 2009/2010 ha raggiunto complessivamente i 37.497 iscritti attivi, tenuto conto anche dei corsi post lauream.

Sono presenti, inoltre, quattro Centri di servizio di Ateneo allo scopo di organizzare e gestire attività di servizio afferenti alla didattica, alla ricerca e all'amministrazione dell'Università: il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), il Centro di Studi italo-francesi, il Centro per lo Studio di Roma (CROMA) e il Centro di Servizio di Ateneo per la Formazione e lo sviluppo professionale degli Insegnanti di Scuola Secondaria – CAFIS.

I due Centri di eccellenza, il Centro di Eccellenza in Diritto Europeo e il Centro di Eccellenza "Altiero Spinelli - Per l'Europa dei Popoli e la Pace nel Mondo", sono nati a seguito di una iniziativa del MIUR, che li ha istituiti con proprio decreto seguendo una linea europea in termini di reticolazione di centri di alto profilo evocati dai singoli ministeri nazionali con appositi incentivi.

E' attivo altresì un Centro interdipartimentale di servizi, il CISDIC - Centro Interdipartimentale di Servizi per la Didattica Chimica, con lo scopo della gestione e dell'utilizzazione di strutture e di apparati scientifici e tecnici comuni a più strutture di ricerca e di insegnamento.

Una delle caratteristiche dell'Università Roma Tre è il non essere racchiusa in un campus, ma inserita in maniera articolata nel tessuto urbano, in tal modo costituendo una leva vitale dello sviluppo urbanistico della città. La sua presenza è concentrata intorno al nodo Ostiense-Marconi ed è all'interno di questa area, un tempo considerata periferica, che molti interventi sono stati compiuti per recuperare strutture di carattere produttivo come l'Alfa Romeo, l'Omi, o la Vasca Navale: "Le fabbriche di oggetti sono divenute fabbriche di cultura".

Gli **spazi** complessivamente utilizzati dall'Ateneo per lo svolgimento delle attività istituzionali, oltre a quelli adibiti ad uffici ed a strutture con diversa destinazione, ammontano oggi a complessivi mq. 196.436, di cui una quota pari circa all'83% di proprietà.

Dal momento della sua nascita ad oggi l'Università Roma Tre si è impegnata per assicurare agli studenti le strutture necessarie per svolgere **attività sportiva**, come prescritto dalle leggi e dai regolamenti che riguardano le università statali. In particolare le attività sportive si sono sviluppate parallelamente alla realizzazione di impianti di una certa rilevanza, posti all'interno dell'area dell'università, come il Centro sportivo "Le Torri", dotato di campi da calcetto, e lo Stadio "Alfredo Berra", della superficie di circa 15.000 metri quadri contornata da alberi di eucalipto, comprendente un campo di calcio e una pista di atletica.

Diverse, inoltre, sono le convenzioni attivate con le molteplici strutture sportive della capitale al fine di incentivare la pratica sportiva degli studenti e del personale.

L'Ateneo promuove la **ricerca scientifica** con azioni di sostegno dei dipartimenti tese allo sviluppo della ricerca di base e dei laboratori, alla promozione della circolazione internazionale delle conoscenze, al reclutamento di giovani per consolidare la fascia dei ricercatori, al potenziamento degli assegni di ricerca,

delle scuole dottorali e dei dottorati internazionali.

I trentadue dipartimenti attivi promuovono e coordinano, ai sensi dello statuto di Ateneo, l'attività scientifica, di ricerca, di supporto all'attività didattica e di formazione alla ricerca. Ogni dipartimento comprende uno o più settori di ricerca omogenei per fine o per metodo e organizza e coordina le relative strutture.

Nell'anno 2010 risultano attivati otto corsi di dottorato di ricerca e 11 Scuole dottorali per un totale di 39 corsi complessivi con l'iscrizione di 696 dottorandi nei tre cicli in corso. Nello stesso anno sono risultati attivi 260 contratti per assegni di ricerca.

L'Ateneo ha promosso il progetto "Anagrafe della ricerca" con l'obiettivo di: valorizzare il patrimonio esistente di competenze e risultati scientifici, di realizzare una significativa crescita, qualitativa e quantitativa, delle attività di ricerca, di ottimizzare l'uso delle risorse destinate alla ricerca, evitando dispersioni e ripetitività dei finanziamenti.

L'Università Roma Tre avvicina i suoi studenti al **mondo del lavoro** non soltanto con l'offerta formativa ma anche con servizi di *stage* e *job placement*, con sostegni all'imprenditoria giovanile e con la partecipazione al progetto "Almalaurea" gestito da un consorzio di Atenei italiani con il sostegno del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il servizio innovativo rende disponibili *online* il *curriculum vitae* dei laureati con l'intento di mettere questi ultimi in relazione con le aziende e di essere punto di riferimento dall'interno della realtà universitaria per tutti coloro (studiosi, operatori, etc...) che affrontano a vario livello le tematiche degli studi universitari, dell'occupazione, della condizione giovanile.

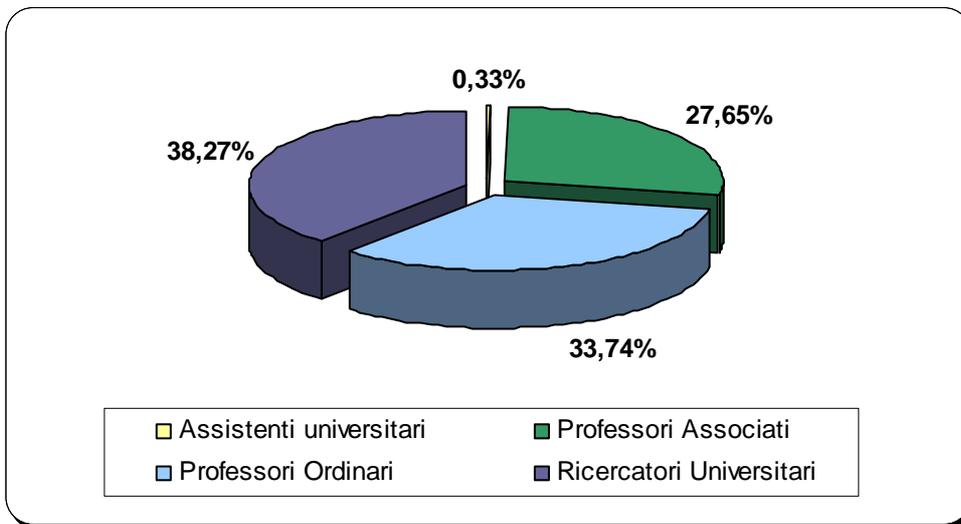
Presso l'Università è attivo, inoltre, lo Sportello Informativo dei Centri per l'Impiego della Provincia di Roma.

Le attività di **orientamento** sono coordinate dal Gruppo di lavoro per l'orientamento di Ateneo, "GLOA", e articolate in orientamento in entrata, orientamento in itinere e orientamento in uscita che per la loro realizzazione fanno capo, rispettivamente, all' Ufficio orientamento, all'Ufficio stage e tirocini e all'Ufficio *job placement*. Alla fine di ottobre 2010 l'Ufficio orientamento ha avviato la quinta edizione del progetto di autorientamento che, in un'ottica formativa, vede coinvolte 12 scuole del territorio romano.

Il corpo docente, che contava originariamente 466 unità, alla data del 31 dicembre 2010 risulta composto da **904 docenti**:

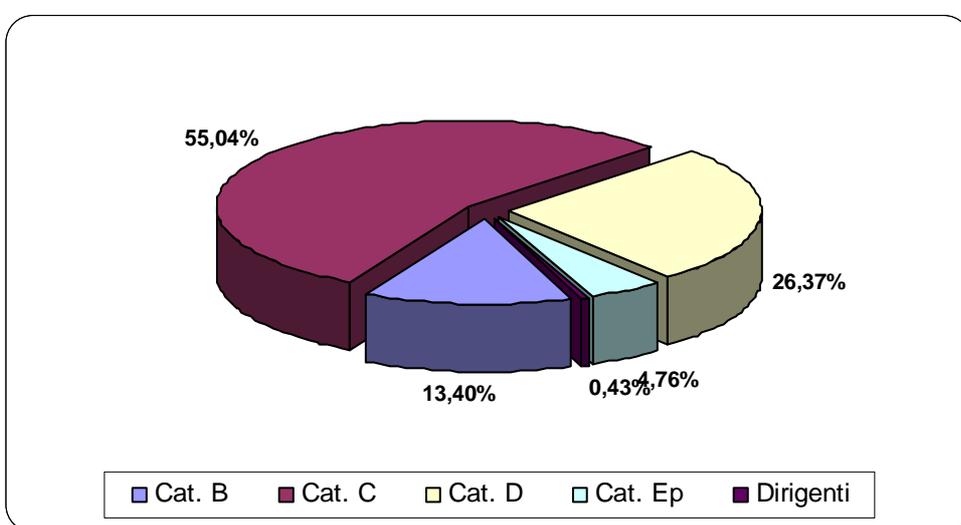
Professori Ordinari	305
Professori Associati	250
Ricercatori Universitari	346
Assistenti Universitari (ruolo ad esaurimento)	3

Composizione personale docente al 31/12/2010



Il **personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** ha raggiunto alla data del 31 dicembre 2010 la consistenza di **691 unità** cui si aggiungono 3 Dirigenti, come di seguito evidenziato per categoria di appartenenza:

Cat. B	93
Cat. C	382
Cat. D	183
Cat. Ep	33
Dirigenti	3
Totale	694



Per quanto riguarda i **servizi bibliotecari**, nell'Università Roma Tre le biblioteche, in attuazione del nuovo assetto organizzativo definito dal Regolamento generale emanato con decreto Rettorale del 17.12.2009, sono organizzate in un Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) per offrire servizi efficienti ed efficaci. Lo SBA è articolato in sette biblioteche di area, di seguito elencate, che gestiscono il patrimonio librario appartenente a discipline affini, oltre 500.000 documenti cartacei ed elettronici cui si aggiunge la biblioteca del Centro Studi italo-francesi presso il prestigioso Palazzo Capizucchi in Piazza Campitelli. Ogni biblioteca comprende diverse sezioni dislocate nelle varie sedi universitarie.

Strutture bibliotecarie:

Biblioteca delle Arti

Biblioteca Giuridica

Biblioteca di Scienze economiche

Biblioteca di Studi politici

Biblioteca Scientifico-tecnologica

Biblioteca Umanistica "Giorgio Petrocchi"

Biblioteca di Scienze della formazione "Angelo Broccoli"

Biblioteca "Guillaume Apollinaire" del Centro studi italo francesi

Crescente è l'interesse dell'Ateneo per il tema del **trasferimento tecnologico** e della creazione di nuove imprese, in particolare gli *spin-off*, nell'ambito di un ampliamento e rafforzamento delle interazioni già esistenti con il sistema produttivo. L'Università Roma Tre supporta i dipartimenti e i gruppi di ricerca presenti in Ateneo nella promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico e privato, mirati all'innesco e al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know-how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza. I settori di intervento sono significativi del contesto regionale e riguardano ambiti tradizionalmente legati all'innovazione, quali ICT, audiovisivo-multimediale, aerospazio, microelettronica, biotecnologie, ambiente e territorio, ma anche i beni culturali e la pubblica amministrazione.

3. Analisi del Contesto

Il processo di programmazione individua gli obiettivi strategici da perseguire nel medio-lungo termine a partire dall'analisi di contesto, sia interno che esterno, in coerenza con la *mission* dell'organizzazione. L'analisi del contesto esterno dell'Università Roma Tre si è incentrata principalmente sulla normativa di riferimento, che rappresenta il sistema di vincoli e opportunità entro cui l'Ateneo è chiamato ad operare. Con riferimento al contesto specifico dell'Università Roma Tre, sono stati inoltre esaminati i principali *stakeholder* cui l'Ateneo deve fare riferimento.

Per completare l'analisi, sono state inoltre condotte specifiche valutazioni su opportuni modelli di riferimento che possano guidare l'organizzazione a intraprendere azioni idonee per una efficiente ed efficace progettazione e implementazione del sistema di valutazione della performance.

Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno, si intende fare particolare riferimento all'indagine sulla struttura organizzativa e ai sistemi di valutazione e di supporto alla valutazione sino ad oggi utilizzati, al fine di individuare gli ambiti di implementazione del processo di programmazione strategica e di gestione della *performance*.

3.1. Analisi del contesto esterno

E' opportuno esprimere alcune brevi riflessioni a riguardo del contesto generale in cui l'Ateneo si trova ad operare, con specifico riferimento alla posizione dell'Ateneo all'interno del sistema universitario.

Alla luce delle disposizioni normative oggi in vigore, non si può non rilevare la complessa situazione dal punto di vista dei tagli al Fondo per il Finanziamento Ordinario e dei limiti imposti al *turnover* del personale. Negli ultimi anni si è infatti registrata una costante riduzione dei finanziamenti ministeriali nei confronti dell'intero sistema universitario che comporta inevitabili ricadute anche sull'Università Roma Tre. Le maggiori difficoltà derivano in particolare dalla progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario che si è registrata negli anni scorsi e che maggiormente potrebbe attuarsi in futuro. A questa drastica decurtazione del FFO si aggiunge un ulteriore elemento di difficoltà nel formulare attendibili previsioni di bilancio, elemento derivante dai nuovi criteri di ripartizione del fondo stesso (FFO) introdotti dalla Legge n. 1/2009. L'assenza di modalità di assegnazione non stabili nel tempo ma che piuttosto vengono modificate di anno in anno e che, per una significativa parte, sono determinate dal valore di indicatori comparativi di sistema stimabili solo ex post, determina una concreta difficoltà nella formulazione di previsioni attendibili.

Allo stesso tempo la programmazione è resa ulteriormente complessa dal ritardo con cui negli ultimi anni sono avvenute le comunicazioni circa le modalità di riparto del FFO e il suo ammontare, situazione che ha comportato due conseguenze rilevanti: una sul bilancio in essere, in quanto la gestione del bilancio non può essere realizzata con riferimento a dati certi ed effettivamente acquisiti; l'altra sul bilancio di previsione dell'anno successivo, in quanto rende praticamente impossibile una previsione attendibile del FFO.

Nell'ambito dell'analisi del contesto specifico dell'Ateneo, è necessario determinare i principali *stakeholder* cui l'Università deve fare riferimento. Con il termine *stakeholder* si intende la pluralità di soggetti

“portatori di interesse” nei confronti dell’Ateneo, volendo in tal modo includere tutti i portatori di diritti e interessi legittimi nei confronti dei servizi che vengono resi dall’Ateneo e, in un contesto più generale, tutti i soggetti che si trovano ad essere direttamente o indirettamente influenzati dall’agire dell’Università e che allo stesso tempo influenzano le scelte e le attività dell’Ateneo, trovandosi ad essere interlocutori essenziali che concorrono a determinare condizioni di sviluppo, azioni e risultati.

Tra le particolarità dell’ente universitario si rinviene la tipologia differenziata di *stakeholders*, tra i quali si ricordano in particolare:

- gli studenti e le loro famiglie, che rappresentano la quota prevalente di utenza esterna e usufruiscono sia dei servizi istituzionali dell’ente, con particolare riferimento alla didattica, sia dei servizi di supporto erogati dalla struttura amministrativa dell’università. Con riferimento a quest’ultimo aspetto acquistano particolare rilevanza non solo i servizi erogati dalla segreteria studenti, dalle segreterie didattiche, dall’ufficio relazioni con il pubblico e da tutti gli altri uffici che si occupano dei servizi di accoglienza agli studenti e della gestione e del supporto in tutte le fasi relative alla carriera dello studente, dall’iscrizione al conseguimento dei titoli universitari, ma anche le attività svolte al fine di rendere gli ambienti accademici più accoglienti e di migliorarne la fruibilità, con particolare attenzione ai servizi di tipo generale, quali la manutenzione delle sedi, la cura degli arredi, la pulizia degli spazi, ecc.
- i soggetti regolatori del sistema. Rientrano in questa categoria tutte le Amministrazioni dello Stato che hanno interesse al funzionamento del sistema universitario nel suo complesso, con particolare riferimento al Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca, cui sono demandate le politiche di sviluppo e di finanziamento del sistema universitario, agli organi consultivi del MIUR al Ministero dell’Economia e delle Finanze, con riferimento alla gestione della finanza pubblica, al Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto riguarda le politiche di gestione del personale;
- altri enti pubblici, con riferimento agli altri Atenei, agli enti internazionali, ad enti di ricerca, con i quali vengono intrapresi rapporti di collaborazione e di sviluppo legati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca e alle attività di supporto alle funzioni istituzionali;
- sistema sociale e produttivo, al fine di valorizzare la ricaduta industriale delle attività di ricerca e il coinvolgimento di istituzioni ed imprese per attuare il trasferimento dei risultati scientifici raggiunti, per mezzo di una significativa azione rivolta alla creazione di spin-off accademici sul territorio, favorita anche dall’attività dell’Industrial Liaison Office (ILO) quale centro di riferimento dell’Università in relazione alla ricaduta industriale della ricerca e alle relazioni con le imprese del territorio. Con riferimento alla didattica, i rapporti con il sistema sociale e produttivo acquistano rilevanza in quanto tale sistema rappresenta il mondo del lavoro in cui gli studenti devono inserirsi con competenze adeguate;
- enti territoriali, con particolare riferimento allo sviluppo delle politiche sul territorio. In quest’ambito l’Università degli Studi Roma Tre, caratterizzata dal fatto di essere una università inserita in maniera articolata nel tessuto urbano interno di un’area periferica della Capitale, ha da tempo avviato, in una stretta collaborazione con gli enti locali, interventi mirati alla riqualificazione del territorio ottenuta anche per mezzo del recupero e della riqualificazione di una serie di edifici ex

industriali;

- personale docente e amministrativo dell'Ateneo. Si tratta degli *stakeholders* interni che usufruiscono a loro volta dei servizi di supporto necessari per lo svolgimento dei propri compiti e al contempo contribuiscono all'erogazione dei servizi verso l'esterno. A tale categoria si riferiscono tutte le attività volte al miglioramento del supporto amministrativo, alle politiche di gestione del personale e al miglioramento del clima organizzativo.

3.2. Analisi dei modelli di riferimento

L'Università Roma Tre, preliminarmente all'adozione del presente Piano della *Performance*, ha avviato una fase di analisi dei modelli di riferimento, prendendo in esame anche i sistemi di valutazione della *performance* già sperimentati all'interno dell'Ateneo. Tale analisi si è resa necessaria al fine di individuare gli schemi maggiormente coerenti con la natura e le caratteristiche peculiari dell'Ateneo e al contempo individuare le aree di miglioramento e sviluppo dei sistemi già utilizzati, al fine di implementare un modello unico e condiviso per la realizzazione del ciclo di gestione della *performance*.

In particolare, ai fini della completa applicazione del D.Lgs. 150/2009, sono stati ulteriormente implementati i sistemi di valutazione già impiegati all'interno dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo per la valutazione delle posizioni organizzative apicali di cui si parlerà più avanti.

Al contempo l'Ateneo sta prendendo parte al Laboratorio "CAF-Università" avente ad oggetto la sperimentazione, condotta dalla Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI), del modello CAF (*Common Assessment Framework*), strumento elaborato al fine di sostenere gli interventi di miglioramento nell'ambito delle Amministrazioni Pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (*Total Quality Management – TQM*), con particolare riferimento all'autovalutazione e al *benchmarking*.

3.3. Analisi del contesto interno

Ai fini della valutazione della *performance* delle Università, occorre tener conto di alcune loro caratteristiche peculiari, tra le quali riveste particolare importanza la netta distinzione esistente fra attività istituzionale, di didattica e di ricerca, e servizi amministrativi e di supporto. Tale distinzione rileva anche in considerazione di un altro aspetto. Mentre infatti i servizi amministrativi e di supporto vengono erogati principalmente dalla struttura amministrativa dell'Ateneo e quindi da personale dipendente il cui rapporto di lavoro è regolato dai contratti collettivi e dalle leggi sul rapporto di lavoro privato e di conseguenza soggetto anche all'applicazione delle norme sulla valutazione individuale imposte dal D.Lgs. 150/2009, le attività istituzionali di didattica e ricerca risultano essere invece prerogativa del personale docente e ricercatore, soggetto ad un regime di diritto pubblico.

Tale distinzione comporta necessariamente un approccio differenziato per quanto concerne le procedure di valutazione della *performance* da un lato delle attività istituzionali di didattica e ricerca e dall'altro delle attività di supporto alle stesse, anche in considerazione del fatto che le attività di valutazione della didattica e della ricerca sono già ampiamente svolte dai Nuclei di Valutazione interni, istituiti negli Atenei ai sensi della legge 24 Dicembre 1993 n. 537, e da organi quali il Comitato Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) e il Comitato Nazionale di Valutazione della Ricerca (CIVR), in procinto di essere sostituiti dalla nascente ANVUR, nonché direttamente dal MIUR.

Pertanto, alla luce delle considerazioni esposte, il presente piano della *performance* si incentra principalmente sull'analisi e la programmazione delle azioni volte al miglioramento dell'attività amministrativa di supporto con riferimento non solo ai servizi offerti all'utenza esterna, e in primo luogo agli studenti, ma anche alle azioni rivolte al miglioramento delle prestazioni rivolte all'utenza interna in funzione dell'erogazione dei servizi istituzionali.

Nei seguenti paragrafi vengono approfonditi in particolare:

- la struttura organizzativa dell'Ateneo;
- i sistemi di programmazione e valutazione adottati.

3.3.1. Organizzazione

La struttura amministrativa dell'Università Roma Tre è costituita, alla data del 31/12/2010, dalle unità di personale indicate nella seguente tabella con il dettaglio della categoria di appartenenza.

Personale Dirigente	3
Personale Cat. B	93
Personale Cat. C	382
Personale Cat. D	183
Personale Cat. EP	33
Totale	694

L'Amministrazione Centrale dell'Ateneo è organizzata attraverso l'individuazione delle seguenti tipologie di unità organizzative:

- Uffici di Staff
- Aree
- Divisioni
- Uffici

Ai Dirigenti è affidata la gestione organizzativa, tecnica e finanziaria dell'area di responsabilità demandata, con poteri di autonomia e responsabilità correlati agli ambiti di competenza. Ad essi sono assegnati i compiti di direzione, coordinamento e controllo delle attività delle strutture che da loro dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia. I Dirigenti provvedono:

- alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate alle strutture da loro coordinate;
- alla verifica del raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali rispetto al piano degli obiettivi assegnati dal Direttore Amministrativo;
- a coadiuvare e supportare il Direttore Amministrativo nella pianificazione strategica e nella realizzazione degli obiettivi operativi.

Gli Uffici di Staff, unità organizzative collocate al di fuori della linea gerarchico-funzionale, sono di dipendenza diretta della Direzione Amministrativa o di altre Aree e svolgono attività di natura consultiva e/o di supporto alle Aree medesime.

La funzione di responsabile di un Ufficio di Staff è ricoperta da una unità di personale inquadrata, di norma, nella categoria Ep o D. Possono essere definite tre tipologie di Ufficio di Staff:

- Staff di Consulenza: svolge attività consultive in favore della Direzione Amministrativa o di altre posizioni gerarchico-funzionali nella materia di specifica competenza;
- Staff di Servizio: eroga prestazioni in favore dell'Area cui afferisce o in favore di soggetti esterni;
- Staff di Controllo: svolge attività di controllo e monitoraggio in ordine alle attività amministrative, anche in funzione delle richieste di altre posizioni gerarchico funzionali.

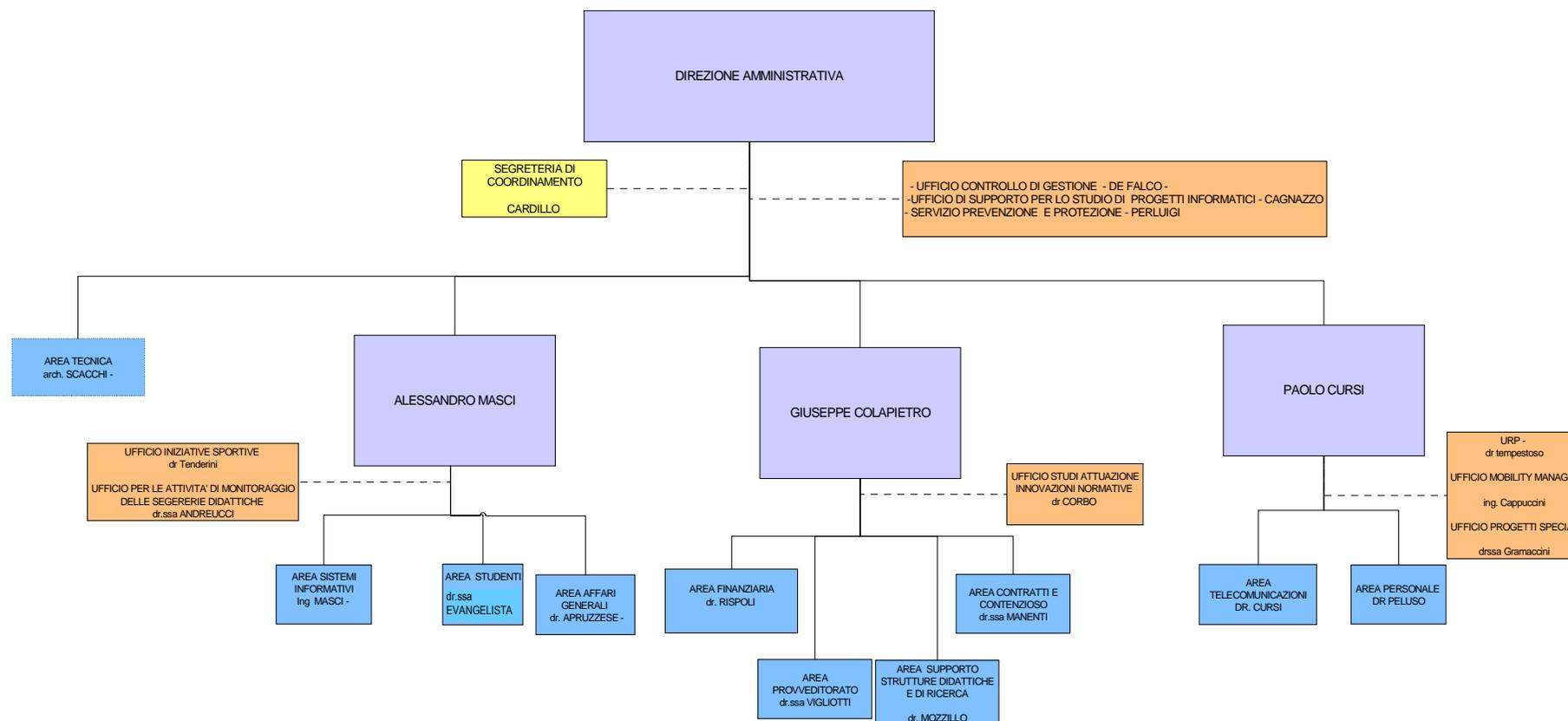
Le Aree, unità organizzative collocate in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza diretta della Direzione Amministrativa o dei Dirigenti, dirigono, coordinano e controllano l'attività di competenza di un'area operativa omogenea composta da più Divisioni o da Uffici. La funzione di responsabile di Area è ricoperta, di norma, da una unità di personale di livello dirigenziale o Ep.

Alle Divisioni, unità organizzative collocate in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza diretta delle Aree, compete la responsabilità dei procedimenti relativi ad un campo omogeneo di attività amministrativa. La funzione di responsabile di Divisione è ricoperta da una unità di personale inquadrata, di norma, nella categoria Ep.

Gli Uffici sono unità organizzative in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza diretta delle Divisioni o delle Aree. Agli Uffici compete la responsabilità dei procedimenti specifici individuati all'interno della sfera di competenza dell'Area/Divisione. La funzione di responsabile di Ufficio è ricoperta da una unità di personale inquadrata, di norma, nelle categorie D o C.

La struttura amministrativa dell'Ateneo è completata inoltre dagli uffici di supporto amministrativo istituiti nell'ambito delle Facoltà, dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, che forniscono servizi direttamente alle strutture dedicate alla erogazione dei servizi istituzionali, e dal Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Di seguito si riporta l'organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Università degli Studi Roma Tre.



3.3.2. Processo di Programmazione e ciclo della *performance*

Ai fini dello sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* volto al miglioramento della qualità dei servizi e della crescita delle competenze professionali, l'Amministrazione dell'Ateneo ha già da tempo implementato specifici processi volti allo sviluppo del sistema di programmazione strategica e operativa e al monitoraggio e alla valutazione dei risultati raggiunti.

In questo ambito ha assunto particolare rilevanza, anche in relazione alla recente istituzione delle Aree Dirigenziali, un articolato sistema di programmazione e di misurazione delle attività e del raggiungimento degli obiettivi che viene realizzato per mezzo di uno specifico strumento denominato "Piano operativo direzionale". Più in dettaglio, il Piano operativo direzionale prevede l'assegnazione alle aree dirigenziali, e successivamente ai sottostanti livelli funzionali ed operativi, in un'ottica multilivello coerente con le disposizioni normative riportate all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, degli obiettivi di *performance* prestabiliti e delle risorse necessarie al loro raggiungimento. L'assegnazione di obiettivi e risorse ha luogo a seguito di una fase di confronto e di contraddittorio con gli stessi responsabili dirigenziali nella quale vengono specificati gli obiettivi da perseguire, viene esaminata la coerenza degli stessi con gli obiettivi strategici fissati dagli organi di governo dell'Ateneo e viene definito l'ammontare delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessario a raggiungere i livelli di *performance* prestabiliti.

Tale sistema rende possibile lo sviluppo del processo di programmazione nell'Ateneo, con un maggiore coinvolgimento dei responsabili delle strutture amministrative di vertice e una conseguente maggiore responsabilizzazione degli stessi in ordine ai risultati raggiunti. Allo stesso tempo, il Piano operativo direzionale consente di realizzare una puntuale valutazione della capacità di raggiungimento degli obiettivi e dei correlati livelli di efficacia, efficienza ed economicità, nell'ottica di attuazione di un processo di valutazione dei risultati amministrativi accurato e orientato alla logica della *performance* per il miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Nello schema 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*.

Processo di programmazione e ciclo della *performance*



Essendo quindi già presente in Ateneo un sistema finalizzato alla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione della *performance*, si è ritenuto opportuno procedere alla valorizzazione degli strumenti esistenti, coerenti con le esigenze di rappresentazione della *performance* previste dalla normativa, ed alla loro integrazione e adeguamento alla luce delle disposizioni e delle linee guida emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento ai principi contenuti nelle delibere nn. 88/2010, 89/2010 e 104/2010.

A partire dal Piano Operativo Direzionale è stato quindi possibile progettare un modello di valutazione più articolato in grado di valutare in primo luogo le prestazioni dei dirigenti e delle figure professionali dotate di responsabilità in merito sia al raggiungimento degli obiettivi di attività sia ai

comportamenti organizzativi. Gli obiettivi dei dirigenti e dei responsabili discendono dagli obiettivi strategici di Ateneo e costituiscono la base per una valutazione annuale che prevede inoltre meccanismi di *feedback* intermedi al fine di programmare eventuali interventi correttivi nel caso di rilevazione di scostamenti rispetto ai *target* previsti.

L'adozione del sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza e del personale non dirigenziale dell'Ateneo persegue le seguenti finalità fondamentali:

- valorizzare il ruolo del personale, evidenziando le prestazioni conseguite;
- collegare, a regime, alle prestazioni una quota parte della retribuzione (c.d. retribuzione di risultato), come stabilito da specifiche fonti normative e contrattuali, con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e l'azione amministrativa;
- implementare il sistema conoscitivo gestionale a supporto degli Organi di governo dell'Ateneo.

Un adeguato processo di valutazione, in termini di analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti, consente di:

- monitorare e tenere costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno;
- rendere conoscibili missioni ed obiettivi dell'amministrazione;
- cogliere il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative e i responsabili di tali strutture ai loro collaboratori.

3.3.3. Future implementazioni al processo di programmazione

L'implementazione del ciclo di gestione della *performance* e di conseguenza la predisposizione del piano della *performance* costituisce un processo complesso e articolato. I primi anni sono pertanto da considerare come un periodo di rodaggio e di sperimentazione al fine di portare a regime il sistema nella sua completezza.

La complessità del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e la necessità che lo stesso sia applicato a tutti gli ambiti di attività della struttura amministrativa, hanno comportato la scelta di procedere per gradi successivi al fine di soddisfare due esigenze essenziali. Da un lato si sono dovute effettuare delle scelte necessarie a consentire di avviare in tempi brevi il sistema di valutazione in modo che lo stesso potesse essere operativo già a partire dal mese di gennaio del corrente anno. La presenza dei termini stringenti per la predisposizione del sistema e per la sua applicazione ha comportato quindi la necessità di procedere, almeno in una prima fase, a delle semplificazioni necessarie a rendere il sistema immediatamente operativo e ad effettuare una prima sperimentazione delle implementazioni apportate ai sistemi esistenti. Ovviamente una volta sperimentato il sistema, acquisite le informazioni necessarie e modellati i sistemi informativi alle nuove necessità, tali semplificazioni potranno essere eliminate e il sistema potrà operare a regime.

In secondo luogo, la gradualità nell'implementazione del sistema di valutazione, consente una maggiore partecipazione dei soggetti coinvolti, indispensabile per il buon funzionamento del sistema stesso,

e una conseguente maggiore garanzia di successo.

Considerata la necessaria gradualità nell'implementazione del sistema, ci si riserva pertanto di definire in una fase successiva, mediante una modifica al presente piano, gli indicatori sintetici finalizzati alla misurazione dei risultati raggiunti, per la determinazione dei quali sono allo stato indispensabili ulteriori accertamenti con riferimento soprattutto ai sistemi di rilevazione e condivisione delle informazioni necessarie.

4. Il processo di determinazione degli obiettivi

Il sistema elaborato si basa su un'ottica di valutazione definita "a cannocchiale", caratterizzata da più livelli decisionali e supportata da azioni volte al perseguimento degli obiettivi. Il sistema si concentra sulla valutazione della struttura amministrativa e di supporto dell'Università e ne interpreta le principali caratteristiche organizzative.

Alla luce delle direttive CIVIT n. 88/2010, 89/2010 e 104/2010, scopo del sistema risulta quello di produrre dei valori sulla *performance* complessiva dell'organizzazione, che derivano dall'impatto congiunto della misurazione della *performance* sia organizzativa che individuale. La metodologia utilizzata segue, sulla scorta di quanto stabilito dal D.Lgs. 150/09 nell'art. 4 (Ciclo di gestione della *performance*) e in coerenza con il Piano operativo direzionale già adottato dall'Ateneo, i passaggi logici di seguito specificati:

- individuazione delle strategie;
- implementazione delle strategie attraverso le articolazioni organizzative dell'Ente (assegnazione di obiettivi e risorse);
- monitoraggio dell'andamento dei valori raggiunti attraverso l'utilizzo di specifici indicatori e predisposizione di eventuali interventi correttivi;
- rilevazione degli *outcome* prodotti e verifica del raggiungimento dei target di medio/lungo periodo;
- previsione di sistemi premianti collegati ai risultati raggiunti.

L'attività di individuazione delle strategie costituisce il primo livello decisionale ed è svolto dagli organi di vertice e dai dirigenti generali dell'Ateneo (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Rettore, Direttore Amministrativo), i quali, sulla base delle priorità degli interventi da attuare, definiscono le linee guida da adottare tramite l'individuazione degli obiettivi strategici da perseguire. Gli obiettivi strategici consentono di rappresentare *ex ante* le priorità dell'Amministrazione e di valutare *ex post* i risultati raggiunti, ossia le modalità attraverso le quali la struttura organizzativa ha recepito e applicato gli indirizzi strategici. Esempi concreti di obiettivi strategici che possiamo definire "tipici" per quanto riguarda la struttura amministrativa e di supporto dell'Ateneo sono: la ricerca di innovazione nei processi; il contenimento dei costi; il miglioramento dei servizi offerti agli *stakeholder*, etc.

Definiti gli obiettivi strategici si procede con l'individuazione dei soggetti destinatari delle direttive che hanno il compito di tradurle in azioni operative. Nel caso specifico il secondo livello decisionale individua come attori le figure dirigenziali in quanto dotate di una approfondita conoscenza delle articolazioni

organizzative dell'Ente, nonché delle dinamiche funzionali delle aree organizzative di rispettiva competenza. I dirigenti fungono da filtri in grado di interpretare le esigenze del vertice e di tramutarle in azioni. Le azioni vengono intese come interventi che interpretano gli intenti degli obiettivi strategici annunciati, fissano gli obiettivi operativi e coinvolgono le strutture operative di interesse. In tale fase viene quindi formalizzata l'identificazione dei soggetti responsabili. L'intero processo prevede una partecipazione attiva da parte del personale dirigente e non dirigente cui sono assegnati gli obiettivi da perseguire nel periodo di riferimento e implica un progressivo cambio di mentalità in un'ottica di valutazione dei risultati raggiunti.

La tempistica seguita per la predisposizione del Piano della *Performance* e più in generale per l'attuazione del ciclo di gestione della *performance*, sarà, a regime, la seguente:

Descrizione Attività	Scadenza
Definizione/Revisione degli obiettivi strategici	30 settembre
Definizione/Revisione degli obiettivi operativi e delle azioni	31 ottobre
Definizione/Revisione dei target e degli indicatori	30 novembre
Predisposizione e approvazione del piano della performance	31 dicembre
Monitoraggio dell'attuazione del piano della <i>performance</i> Analisi degli scostamenti Predisposizione di eventuali interventi correttivi sulla gestione o modifiche al piano della <i>performance</i>	In una prima fase con cadenza semestrale, successivamente con cadenza trimestrale o quadrimestrale
Valutazione dell'attuazione degli obiettivi	31 dicembre
Relazione sulla <i>performance annuale</i>	30 giugno

4.1. Obiettivi strategici e operativi

Come descritto in precedenza, il processo di programmazione dell'Ateneo consiste nella:

- definizione degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo;
- traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi coerenti e coordinati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- assegnazione degli obiettivi operativi, delle risorse e delle responsabilità alle Aree Dirigenziali;
- verifica e monitoraggio in itinere dell'andamento della gestione rispetto ai risultati attesi;
- analisi degli scostamenti e predisposizione di eventuali interventi correttivi nei confronti di obiettivi e di azioni;
- rilevazione degli *outcome* prodotti e verifica del raggiungimento dei target di medio/lungo periodo.

In tale contesto, il piano degli obiettivi consente di evidenziare l'attività programmatica dell'Ateneo in modo da fornire una visione globale e sistematica delle priorità che esso si prefigge. Esso inoltre, permette di esplicitare il legame tra obiettivi programmatici e attività operative e di rendere quindi verificabile l'azione amministrativa in termini di coerenza con le linee di indirizzo strategico formulate dagli organi di governo, istaurando una procedura in grado di individuare e definire il rapporto tra obiettivi strategici e obiettivi operativi e verificare la coerenza tra atti programmatici, bilancio e strumenti di governo. In tal modo è possibile evidenziare il collegamento programmatico tra i traguardi di medio-lungo periodo, le attività da realizzare nel breve periodo e le attività operative a carico delle singole aree funzionali.

L'attività di programmazione descritta risulta fondamentale anche al fine di consentire un monitoraggio continuo, in itinere e a consuntivo, dell'attività svolta e, di conseguenza, di verificare la coerenza con gli obiettivi strategici prefissati per mezzo della misurazione dei risultati raggiunti. Il processo di programmazione è basato sullo sviluppo di relazioni sia del tipo *top-down*, per la programmazione delle iniziative di sviluppo e per l'esecuzione delle linee strategiche, sia del tipo *bottom-up*, per il controllo e la verifica dei risultati, in un'ottica complessiva di collaborazione e condivisione lungo la struttura gerarchica.

Per quanto riguarda le specifiche azioni di miglioramento individuate per il triennio 2011-2013, gli obiettivi strategici sono stati classificati nelle seguenti tre categorie:

1. Miglioramento dell'assetto organizzativo. Si tratta di azioni orientate al miglioramento delle prestazioni complessive della struttura amministrativa, con particolare riferimento allo sviluppo degli strumenti di supporto e valutazione necessari per migliorare il processo di definizione, pianificazione e valutazione degli obiettivi nonché il sistema informativo a supporto delle decisioni e dei controlli.
2. Miglioramento dell'outcome. Tale categoria comprende tutte le azioni orientate al miglioramento dei servizi resi dalla struttura amministrativa di supporto nei confronti dei propri utenti, esterni e interni, con particolare riferimento agli studenti e al personale, docente e non docente.
3. Miglioramento delle procedure gestionali. Si fa riferimento a tutte le azioni volte al miglioramento incrementale delle attività di *routine* svolte dagli uffici amministrativi, allo scopo di individuare gli ambiti di sviluppo e di porre in essere le azioni necessarie alla realizzazione di un miglioramento complessivo dei servizi prestati.

All'interno di ciascuna delle categorie sopra descritte e per il raggiungimento delle finalità proprie di ciascuna categoria, sono individuati alcuni obiettivi strategici assegnati, per la loro realizzazione, alla competenza del Direttore Amministrativo. A seguito dell'assegnazione degli obiettivi strategici, il Direttore Amministrativo avvia, a sua volta, nei confronti dei Dirigenti da lui coordinati, il processo di assegnazione e di condivisione di obiettivi operativi annuali. Gli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti devono, naturalmente, essere coerenti con quelli strategici in modo da determinare un quadro quanto più possibile congruo ed integrato dei risultati complessivamente attesi dalle singole strutture organizzative.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- coerenza degli obiettivi con le direttive strategiche e con l'attività istituzionale svolta dalle singole strutture cui gli obiettivi sono assegnati. Si deve quindi verificare l'attinenza dell'attività svolta con gli

obiettivi assegnati e le possibilità di raggiungimento degli stessi, nel medio e lungo periodo, con le risorse disponibili;

- misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato in maniera quanto più possibile oggettiva e trasparente attraverso l'utilizzo di appositi indicatori;
- chiarezza del limite temporale di riferimento con previsione di un momento di valutazione intermedio al fine di consentire un adeguamento, anche in itinere, della gestione al fine del raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Di seguito sono descritti gli obiettivi strategici individuati per il triennio 2010-2013 nell'ambito del piano della *performance* della struttura amministrativa ed il loro collegamento con gli obiettivi operativi. Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi e in azioni aventi un orizzonte temporale annuale. Per ciascuno di essi sono definite: le responsabilità e la cadenza delle verifiche.

4.1.1. Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'assetto organizzativo

In sintesi gli obiettivi strategici individuati in quest'ambito sono i seguenti:

- Sviluppo del sistema di controllo di gestione;
- Sperimentazione di un modello di valutazione delle *performance* della struttura amministrativa di supporto alle funzioni istituzionali;
- Gestione ed erogazione di un nuovo piano di formazione del personale

La tabella seguente presenta in dettaglio i singoli obiettivi strategici nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'assetto organizzativo, la loro esplicitazione in obiettivi operativi e in azioni da porre in essere nel corso del 2011, la periodicità delle relative verifiche al fine di verificarne lo stato *in itinere*. Si fa presente che con riferimento a quest'ultimo aspetto, dopo una prima fase di sperimentazione del sistema complessivo, la tempistica delle verifiche della gestione *in itinere* sarà definita con maggior rigore e con la previsione di una periodicità più stringente.

Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'assetto organizzativo

TIPOLOGIA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	RESPONSABILE	AZIONI PER IL 2011	CADENZA DELLE VERIFICHE IN ITINERE
MIGLIORAMENTO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO	Sviluppo del Sistema di controllo di gestione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi per l'implementazione sistemi informativi di supporto ▪ Sviluppo contabilità analitica ▪ Individuazione indicatori Controllo di Gestione 	Aree Dirigenziali Ufficio Controllo di gestione	Sviluppo del sistema di contabilità analitica Attivazione e sperimentazione sistema informativo di supporto Progettazione sistema di indicatori per il CdG	6 mesi
	Modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Studio di un modello di riferimento per la analisi delle attività ▪ Mappatura attività 	Aree Dirigenziali	Completamento della mappatura delle attività Perfezionamento degli indicatori per la valutazione delle attività Sperimentazione del modello di valutazione	6 mesi
	Gestione ed erogazione della Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementazione di un Piano della Formazione 	Area Personale	Analisi dei fabbisogni formativi del personale Elaborazione del Piano annuale della Formazione Erogazione e monitoraggio della Formazione Integrazione dei risultati con la valutazione delle posizioni e delle performance	6 mesi
	Contabilità Economico-Patrimoniale	Progettazione e avvio del sistema di contabilità economico-patrimoniale	Aree Dirigenziali Ufficio Controllo di Gestione	Analisi delle soluzioni informatiche Predisposizione del piano di lavoro Analisi e revisione delle procedure di entrata e di spesa Progettazione del sistema integrato di contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale ed analitica Piano di formazione del personale	6 mesi

Per quanto riguarda il primo aspetto, un efficace sistema di controllo di gestione ha una valenza strategica anche in un'ottica di valutazione e monitoraggio delle *performance*. Per implementare il sistema sono state individuate due aree primarie di intervento: l'implementazione del sistema di contabilità analitica e la progettazione di sistemi informativi integrati di supporto.

Data la complessità dell'innovazione relativa all'utilizzo di un sistema di contabilità analitica, si è ravvisata l'opportunità di avviarne l'introduzione attraverso un processo graduale. In una prima fase l'attività è stata incentrata sulla determinazione delle componenti di costo dei centri di costo finali dell'Ateneo, con particolare riferimento alle strutture erogatrici dei servizi di didattica e di ricerca. Si è quindi proceduto alla determinazione del piano dei centri di costo, alla 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, all'analisi delle spese del bilancio di Ateneo al fine di determinare i costi diretti e indiretti, alla individuazione e allo sviluppo delle fonti informative contabili ed extra-contabili di supporto all'analisi.

Nel prossimo futuro l'obiettivo sarà quello di potenziare le fonti informative di supporto alla contabilità analitica al fine di perseguire maggiori livelli di tempestività delle informazioni, di migliorare l'imputazione dei costi diretti ai centri di costo finali e di definire con maggior precisione i parametri di ripartizione dei costi indiretti. Tale obiettivo sarà perseguibile soprattutto attraverso una maggiore automatizzazione delle elaborazioni in contabilità analitica ottenibile per mezzo di interventi di tipo informatico che consentano di semplificare l'elaborazione delle informazioni contabili ed extra-contabili con lo scopo primario di ridurre i tempi di elaborazione e creazione dei *report* e di migliorare l'attività di controllo dei dati finali. Le azioni nell'ambito di tale obiettivo riguarderanno la ricognizione delle procedure esistenti per la raccolta e la trasmissione delle informazioni e dei sistemi informativi attualmente in uso nell'Ateneo, la valutazione del loro grado di integrazione, la definizione di ulteriori flussi informativi a supporto del processo di controllo e verifica, l'analisi e la progettazione di nuovi sistemi informatici al fine di migliorare i processi di trasmissione e di raccolta dei dati, di aumentare l'automatizzazione delle elaborazioni degli stessi e di ridurre i tempi necessari alla produzione della reportistica.

Nell'ambito della presente azione e all'interno dell'orizzonte temporale di riferimento del presente piano, l'Università intende inoltre porsi come obiettivo strategico l'attivazione di un cruscotto di indicatori per il controllo di gestione. In questo ambito sarà necessario identificare una serie di indicatori globali e di servizio in grado di supportare le decisioni amministrative e gestionali, attraverso la rilevazione sistematica di fenomeni gestionali di rilievo per l'Ateneo nel suo complesso e per le diverse aree di attività.

Il secondo obiettivo individuato nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'assetto organizzativo, riguarda la predisposizione e la sperimentazione di un modello di valutazione delle *performance* della struttura amministrativa di supporto. Tale obiettivo è incentrato sulla messa a punto di un sistema in grado di misurare il livello di *performance* raggiunto nell'erogazione dei servizi amministrativi di supporto alle attività istituzionali dell'Università e rientra nell'ambito complessivo dell'attivazione delle misure previste nel D.Lgs. 150/2009.

Le azioni che si prevede di portare a termine nel corso dell'esercizio corrente si riferiscono innanzitutto al primo anno di esercizio del modello, e quindi alla prima sperimentazione del suo

funzionamento complessivo. Dall'analisi dei primi risultati della sperimentazione saranno definite tutte le misure di intervento da intraprendere, idonee a risolvere le eventuali problematiche che potrebbero presentarsi. In attesa dei primi risultati della sperimentazione, le azioni previste si concentreranno principalmente sul completamento della mappatura delle attività svolte, che dovrà coprire l'intera attività di supporto svolta dalla struttura amministrativa, e sul perfezionamento degli indicatori che saranno utilizzati per la valutazione delle attività, nonché sui correlati necessari interventi di implementazione delle procedure informative di supporto.

Ulteriore obiettivo strategico individuato come fondamentale ai fini del miglioramento dell'intero assetto organizzativo dell'Ateneo, è costituito dalla messa in atto di apposite politiche finalizzate allo sviluppo e alla formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo, con particolare riferimento al miglioramento dei processi di gestione, erogazione e valutazione delle attività di formazione. Lo scopo è quello di migliorare la capacità di pianificare e valutare gli interventi formativi anche in funzione dell'importanza strategica che essi rivestono per lo sviluppo dell'Ateneo. Presupposto fondamentale è la predisposizione di un piano contenente l'analisi dei fabbisogni formativi del personale, a partire dai quali dovranno essere pianificati appositi interventi di formazione. Il piano della formazione potrà inoltre tenere conto anche delle esigenze che dovessero emergere nell'ambito della sperimentazione del modello di valutazione della *performance*.

L'Ateneo inoltre intende porsi come obiettivo strategico l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale integrata con il sistema di contabilità finanziaria. A tal fine le azioni da intraprendere nel corso del 2011 riguardano prevalentemente una necessaria fase di analisi e verifica delle condizioni necessarie all'avvio del sistema di contabilità economico-patrimoniale con particolare riferimento allo studio delle soluzioni informatiche e all'analisi puntuale delle procedure di entrata e di spesa adottate nell'Ateneo al fine di individuare gli eventuali interventi da porre in essere in vista dell'avvio del nuovo sistema contabile. Più in dettaglio le azioni da realizzare nel corso del 2011 sono le seguenti:

- Definizione del piano dei conti economico-patrimoniale;
- Definizione dei criteri di movimentazione dei conti economico-patrimoniali;
- Definizione dei criteri di allocazione dei costi in contabilità analitica;
- Determinazione dei criteri di ammortamento delle immobilizzazioni materiali ed immateriali;
- Definizione delle modalità di trattamento delle registrazioni contabili alla luce della contabilità economico-patrimoniale;
- Definizione dei Centri di Responsabilità e dei Centri di Costo per le rilevazioni in contabilità analitica.

Oltre a tali attività nel corso del 2011 è inoltre necessario predisporre e realizzare uno specifico piano di formazione rivolto al personale che dovrà operare sul nuovo sistema contabile. L'obiettivo strategico è di avviare il nuovo sistema di contabilità integrata finanziaria ed economico-patrimoniale nel 2012.

4.1.2. Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'*outcome*

Gli obiettivi individuati nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'*outcome* sono orientati a migliorare nel complesso il servizio reso ai propri utenti sia esterni che interni, con particolare riferimento agli studenti ed al personale, ed il loro grado di soddisfazione in relazione ai servizi stessi. In particolare gli obiettivi sono individuati nelle seguenti aree:

- Miglioramento delle attività volte alla valutazione della *customer satisfaction*;
- Ottimizzazione dei sistemi informativi;
- Miglioramento delle relazioni cittadino/amministrazione;
- Innovazione tecnologica.

La tabella seguente presenta in dettaglio i singoli obiettivi strategici nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'*outcome*, con la specificazione dei collegati obiettivi operativi delle azioni da porre in essere nel corso del 2011 e la periodicità delle relative verifiche.

Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento dell'outcome

TIPOLOGIA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	RESPONSABILE	AZIONI PER IL 2011	CADENZA DELLE VERIFICHE IN ITINERE
MIGLIORAMENTO DELL'OUTCOME	Valutazione della customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> Analisi di soddisfazione degli utenti 	Aree Dirigenziali	Progettazione e sviluppo indagini di customer satisfaction	6 mesi
	Miglioramento delle relazioni cittadino / amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo dell'utilizzo della Posta Elettronica Certificata 	Area Telecomunicazioni	Diffusione dell'utilizzo dello strumento della PEC nei confronti degli utenti esterni e del personale	6 mesi
	Ottimizzazione dei sistemi informativi	<ul style="list-style-type: none"> Piano per la dematerializzazione di atti amministrativi Miglioramento dei servizi agli studenti 	Area Sistemi Informativi	Interoperabilità del protocollo informatico Mandato informatico Potenziamento dei servizi on-line agli studenti Attivazione di 15.000 caselle di posta elettronica istituzionali Applicazione del timbro digitale ai certificati on-line Istituzione dell'operatore virtuale e estensione dell'orario di apertura dello sportello on-line Ampliamento della sperimentazione relativa al processo di verbalizzazione on-line Analisi dei procedimenti relativi alla presentazione dei piani di studio e degli atti di carriera degli studenti	6 mesi
	Innovazione tecnologica	<ul style="list-style-type: none"> Attivazione di sistemi di comunicazione digitale avanzata 	Area Telecomunicazioni	Ampliamento e diffusione di sistemi di telefonia su IP (VoIP)	6 mesi

Con riferimento alle azioni volte al miglioramento della soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi amministrativi erogati, l'obiettivo assegnato per il corrente anno consiste nella progettazione e nello sviluppo di apposite indagini di *customer satisfaction*, a partire dall'implementazione delle attività di valutazione della soddisfazione da parte degli utenti svolte sino ad oggi. Nel corso del 2011 si procederà quindi ad estendere il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza sia esterna che interna al fine di determinare quali sono le aree di miglioramento in cui sarà necessario effettuare interventi specifici per il miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della fruibilità dei servizi.

Obiettivo strategico dell'Ateneo è inoltre quello di investire nel miglioramento delle relazioni cittadino/amministrazione garantendo l'applicazione delle normative vigenti e implementando ulteriormente lo strumento della Posta Elettronica Certificata, incentivandone la diffusione sia con riferimento ai rapporti intercorrenti con l'ambiente esterno sia in relazione alle procedure interne.

Nell'ambito del miglioramento dell'*outcome*, viene individuato come obiettivo strategico l'ottimizzazione dei sistemi informativi con particolare attenzione all'ulteriore sviluppo del piano per la dematerializzazione degli atti amministrativi. Il minor utilizzo di documenti cartacei da un lato e lo sviluppo delle trasmissioni degli stessi attraverso sistemi elettronici di posta certificata dall'altro, consente infatti di migliorare l'efficienza dei processi rivolti all'interno e all'esterno sia in termini di costi che in termini di tempi. A tal riguardo le azioni da intraprendere per l'anno 2011 saranno soprattutto incentrate sull'ulteriore sviluppo delle procedure di digitalizzazione già poste in essere in coerenza con quanto previsto dalla normativa vigente, con particolare riferimento al potenziamento dei servizi *on-line* in favore degli studenti ai fini della riduzione delle code e dei tempi di attesa. Più in dettaglio le azioni da porre in essere nel corso del 2011 saranno soprattutto incentrate su:

- Implementazione del mandato informatico;
- Interoperabilità del protocollo informatico.
- Potenziamento dei servizi *on-line* agli studenti;
- Attivazione di 15.000 caselle di posta elettronica istituzionali;
- Applicazione del timbro digitale ai certificati *on-line*;
- Istituzione dell'operatore virtuale;
- Estensione dell'orario di apertura dello sportello *on-line*;
- Ampliamento della sperimentazione relativa al processo di verbalizzazione *on-line*;
- Analisi dei procedimenti relativi alla presentazione dei piani di studio e degli atti di carriera degli studenti al fine di implementarne la dematerializzazione.

In tale ambito si pone un ulteriore obiettivo strategico che consiste nello sviluppo dell'innovazione tecnologica con particolare riferimento all'ampliamento e alla diffusione di sistemi di comunicazione digitale avanzata.

4.1.3. Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento delle procedure gestionali

Il terzo ambito di intervento riguarda il miglioramento continuo delle procedure gestionali dell'Ateneo intese come procedure necessarie allo svolgimento delle attività di *routine* degli uffici amministrativi, che rappresentano funzioni fondamentali per il complessivo funzionamento dell'Università e per il buon andamento dell'azione amministrativa

Gli obiettivi strategici nell'ambito delle azioni di miglioramento delle procedure gestionali sono individuati nelle seguenti aree:

- Miglioramento dei servizi offerti;
- Gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
- Gestione del bilancio.

Obiettivi nell'ambito delle azioni di miglioramento dei processi gestionali

TIPOLOGIA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	RESPONSABILE	AZIONI PER IL 2011	CADENZA DELLE VERIFICHE IN ITINERE
MIGLIORAMENTO PROCESSI GESTIONALI	Miglioramento dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento dei servizi on-line per il personale Miglioramento delle procedure informatiche per la gestione della pianta organica e del personale Sviluppo dei siti web 	Area Dirigenziali	Incentivazione della flessibilità lavorativa e del telelavoro Incentivazione dello sviluppo delle pari opportunità Attivazione del cartellino delle presenze on-line Realizzazione e avvio delle procedure per la liquidazione dei compensi, per la gestione della pianta organica e per la mappatura delle competenze Aggiornamento del parco tecnologico Armonizzazione dei siti web delle Strutture Didattiche e di Ateneo	6 mesi
		<ul style="list-style-type: none"> Individuazione aree di miglioramento relative alle Biblioteche 	Biblioteche	Monitoraggio dei servizi bibliotecari (<i>customer satisfaction</i>) Sviluppo della fruibilità e dell'accesso alle risorse bibliografiche e documentali Analisi dell'utilizzo delle risorse bibliografiche (download e statistiche d'uso) Incremento dei servizi di Document delivery e Prestito interbibliotecario	6 mesi
	Gestione del Patrimonio di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura Patrimonio dell'Ateneo 	Area Tecnica Area Finanziaria	Mappatura completa del patrimonio di Ateneo e degli spazi disponibili Definizione degli indicatori relativi alla soddisfazione degli spazi	1 anno
		<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione Piano della sicurezza 	Area Tecnica Area Finanziaria Staff Direzione	Analisi delle esigenze di prevenzione e protezione Piano degli interventi per il miglioramento delle condizioni lavorative e di sicurezza	1 anno
	Gestione del bilancio	<ul style="list-style-type: none"> Implementazione di azioni volte al contenimento dei costi Miglioramento della capacità di autofinanziamento 	Area Dirigenziali	Individuazione delle aree di intervento per la razionalizzazione dei costi Analisi degli effetti degli interventi già realizzati Predisposizione di piani di fund raising	6 mesi

L'Ateneo valuta il miglioramento continuo dei servizi offerti come un obiettivo strategico di particolare importanza sia in ottica di perseguimento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, sia per cogliere le opportunità derivanti dalle riforme in corso che sempre più spingono verso l'introduzione dei concetti di sostenibilità, di efficienza ed efficacia all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. La prima area di intervento si riferisce quindi al miglioramento continuo dei servizi offerti all'utenza e al personale dell'Ateneo. In tale contesto sono state individuate in particolare le seguenti azioni da porre in essere nel corso del 2011:

- Incentivazione della flessibilità lavorativa e del telelavoro;
- Incentivazione dello sviluppo delle pari opportunità;
- Attivazione del cartellino delle presenze on-line, che consente di realizzare la dematerializzazione delle procedure per la gestione delle presenze, una maggiore velocità nell'esecuzione dei procedimenti collegati nonché una maggiore trasparenza nei confronti del Dipendente;
- Realizzazione e avvio di nuove procedure informatiche per la liquidazione dei compensi;
- Realizzazione e avvio delle procedure informatiche per la gestione della pianta organica e per la mappatura delle competenze;
- Aggiornamento del parco tecnologico di Ateneo;
- Armonizzazione dei siti web delle Strutture Didattiche e di Ateneo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza.

Un secondo ambito di intervento riguarda i servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo, istituzionalmente preposto a garantire un adeguato supporto alla didattica e alla ricerca, assicurando l'incremento e la fruizione del patrimonio bibliografico e di documentazione attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti tradizionali e delle nuove tecnologie disponibili. Le azioni da intraprendere nel corso del primo anno saranno prevalentemente rivolte a:

- Monitoraggio dei servizi bibliotecari, con particolare riferimento alla qualità dei servizi offerti e alla verifica del grado di soddisfazione degli utenti;
- Sviluppo della fruibilità e dell'accesso alle risorse bibliografiche e documentali attraverso la Biblioteca Virtuale e l'incremento di ArcAdia, archivio istituzionale ad accesso libero, ai fini del supporto alla ricerca
- Razionalizzazione delle risorse e riduzione dei costi attraverso l'analisi dell'utilizzo delle risorse bibliografiche acquistate (download e statistiche di uso) e l'incremento dei servizi di Document delivery e Prestito interbibliotecario.

Ulteriore obiettivo strategico individuato nell'ambito delle azioni di miglioramento delle procedure gestionali si riferisce alla gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo. Tale obiettivo riveste importanza fondamentale anche ai fini della puntuale rilevazione degli spazi e del valore patrimonio immobiliare all'interno del sistema di controllo di gestione. Per questo motivo, nell'ambito degli obiettivi di miglioramento dei processi gestionali, si è deciso di attribuire un obiettivo strategico specificamente rivolto all'ottenimento di una mappatura precisa, sia in termini di metri quadri che di valore, del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, nonché alla rilevazione corretta degli spazi afferenti alle singole strutture, anche al fine di individuare,

successivamente, appositi indicatori relativi alla soddisfazione delle esigenze.

Nel triennio di riferimento del presente piano dovrà inoltre essere completato il piano generale di messa in sicurezza degli edifici finalizzato alla riduzione progressiva della situazione di rischio. In tale contesto le azioni da porre in essere nel primo anno saranno incentrate sulla indagine delle esigenze di prevenzione e protezione. A partire dalle risultanze di tale indagine sarà predisposto il piano degli interventi per il miglioramento delle condizioni lavorative e di sicurezza nonché di riduzione dei rischi.

In tale contesto rileva anche un ulteriore obiettivo strategico connesso gestione complessiva del bilancio, particolarmente importante in un generale contesto di pesante riduzione delle risorse a disposizione del sistema universitario nazionale. Il decreto Miur 21 dicembre 2010 n. 655 riguardante i criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario delle Università per l'anno 2010 dispone l'assegnazione di una quota base pari all'80% dell'ammontare del FFO assegnato per anno 2009, al netto degli interventi straordinari, al quale si aggiunge una quota del 10% distribuita tra gli Atenei in base a criteri premiali. Lo stesso decreto stabilisce inoltre che le assegnazioni 2010 a favore di ciascun Ateneo saranno ricomprese in un *range* che va da una decurtazione massima del 5,5% rispetto alle assegnazioni 2009 ad un importo massimo assegnato che non può comunque essere superiore all'assegnazione 2009.

Alle difficoltà derivanti dalla pesante riduzione dei fondi trasferiti, si aggiunge un ulteriore elemento di instabilità derivante dal ritardo nelle comunicazioni da parte del MIUR sui criteri e sulle assegnazioni. Tale incertezza comporta rilevanti conseguenze sia sul bilancio in essere, in quanto non consente di effettuare una gestione del bilancio stesso riferita a dati certi ed effettivamente acquisiti; sia sulla programmazione per gli esercizi successivi, in quanto rende praticamente impossibile una previsione attendibile del FFO.

Il quadro che si delinea appare oltremodo complesso e difficile da governare, tenuto conto dell'irrinunciabile obiettivo dell'equilibrio di bilancio. L'obiettivo strategico per il prossimo futuro riguarderà quindi il necessario perseguimento di azioni volte da un lato ad incrementare le fonti di autofinanziamento dell'Ateneo e le politiche di *fund raising* dall'altro al contenimento delle spese, garantendo al contempo la copertura delle spese fisse e obbligatorie.

Sul fronte delle entrate dovrà quindi trovare continuità il percorso iniziato negli ultimi anni e volto sia a migliorare le *performance* dell'Ateneo nel campo della ricerca e della didattica, allo scopo di aumentare l'entità della quota premiale del FFO attribuita a Roma Tre, sia a ricercare ulteriori forme di finanziamento integrativo del FFO.

Sul fronte delle uscite si può registrare che l'Università, pur nella difficoltà oggettiva derivante dalla riduzione progressiva del FFO, ha sempre mantenuto i propri progetti di sviluppo, operando nella direzione di una ottimizzazione e razionalizzazione nell'uso delle risorse disponibili. Solo nel 2010 l'Ateneo è stato costretto ad attuare un primo ridimensionamento dei servizi generali, in quanto i trasferimenti statali per le università avevano segnato una drastica riduzione. In tale contesto l'Amministrazione Centrale si era fatta interamente carico, nell'ambito del bilancio di previsione 2010, di ridurre le spese con particolare riferimento ai servizi di supporto, alle spese intermedie, alla manutenzione ordinaria e straordinaria, ai servizi di pulizia e vigilanza, alle utenze ed alle spese per l'informatizzazione. Proprio nella prospettiva di assicurare il pieno governo politico e amministrativo del bilancio, era stato inaugurato un monitoraggio periodico delle spese in uno spirito di collaborazione tra i diversi uffici dell'Amministrazione Centrale. Tale politica di

razionalizzazione e riduzione dei costi generali viene confermata e rafforzata con riferimento all'esercizio 2011.

In tale contesto l'Amministrazione centrale dovrà quindi proseguire ed incrementare al massimo, ove possibile, la politica di contenimento delle spese già intrapresa negli scorsi anni, esplorando ulteriori possibili ambiti di intervento dai quali ricavare benefici in termini di equilibrio di bilancio.

E' evidente che dovendo garantire tutte le spese incompressibili e inoltre assolvere agli obblighi istituzionali, nel quadro delle previste riduzioni del FFO 2010 e 2011, risulta però necessario, ai fini del perseguimento dell'equilibrio di bilancio, il coinvolgimento, nelle rigorose politiche di riduzione complessiva dei capitoli di spesa, anche dei Centri autonomi di spesa dell'Ateneo (strutture didattiche e di ricerca, sistema bibliotecario di ateneo). In quest'ottica è quindi indispensabile che anche queste strutture partecipino alle misure di contenimento delle spese che l'Ateneo nella sua generalità è chiamato ad assumere.

In tale contesto è necessario, dunque, un ulteriore sviluppo del sistema basato su rilevazioni analitiche, affinché a partire dall'anno 2012 tutti i Centri di spesa siano chiamati in maniera trasparente e responsabile alla compartecipazione alle spese generali dell'Ateneo, con riferimento in particolare a servizi quali la manutenzione degli immobili, degli impianti di condizionamento, delle attrezzature audio e video, la fornitura dell'energia elettrica, limitatamente all'effettivo consumo ed utilizzo delle risorse messe a disposizione, come peraltro già sperimentato con successo nel settore dell'informatizzazione di Ateneo, ed in particolare con la fornitura dei servizi di assistenza, manutenzione e supporto per software applicativi e gestionali, e nel settore della telefonia.