

**RELAZIONE
SULLA PERFORMANCE
di
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE
ANNO 2011**

1. Premessa

Il presente documento, in diretto collegamento con il Piano della Performance 2011, approvato nel 31/01/2011 con D.R. n. 165/2011, rappresenta la Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale Roma Tre illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2011, concludendo in tal modo il ciclo della *performance*.

Nel dettaglio, la Relazione deve evidenziare a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, rilevando eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive adottate.

La predisposizione del Piano triennale della *performance* è stata avviata nel 2011, 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'art. 4 del citato decreto 150, *"il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi da 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 della *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 della *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.

Per il 2011, che rappresenta il primo anno di avvio sperimentale del ciclo della *performance* così come definito dal D.Lgs. n. 150/2009, considerato che la costruzione dei *target* richiede possibilmente un'esperienza triennale durante la quale verificare il *trend*, si è reso necessario adottare un valore percentuale rappresentativo del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Tale valore è stato definito tenendo conto della priorità dell'obiettivo stesso rispetto agli altri e alle risorse disponibili.

I risultati ottenuti rispecchiano nella media i valori percentuali associati ai *target*.

2. Indice

1. Premessa	2
2. Indice	4
3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri <i>stakeholder</i> esterni	5
3.1 Analisi del contesto	5
3.2 Il contesto esterno di riferimento	5
3.3 L'amministrazione	10
3.3.1 Roma Tre in cifre	10
4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	13
4.1 L'albero della <i>performance</i> : dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi e alle azioni	13
4.2 Obiettivi operativi e grado di attuazione della strategia	18
4.2.1 Piani operativi	32
4.3 Attività svolta dalla Direzione Amministrativa	43
4.3.1 Attività programmatica	45
4.3.2 Attività di direzione	50
4.3.2.1 Pianta organica	57
4.3.2.2 Piano di sviluppo edilizio	59
4.3.2.3 Misure di contenimento della spesa	61
4.3.2.4 Attività di controllo della spesa	62
4.3.2.5 Monitoraggio del rispetto delle misure taglia spese	63
4.3.3 Attività di valutazione e controllo	66
4.3.3.1 Contabilità analitica per centri di costo	71
4.4 Pari opportunità: il CPU di Roma Tre	75

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli altri *stakeholders* esterni

3.1 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*.

3.2 Il contesto esterno di riferimento

E' opportuno esprimere alcune brevi riflessioni a riguardo del contesto generale in cui l'Ateneo si è trovato ad operare nel corso dell'anno 2011, con specifico riferimento alla posizione dell'Ateneo all'interno del sistema universitario.

Alla luce delle disposizioni normative in vigore ancora oggi, non si può non rilevare la complessa situazione dal

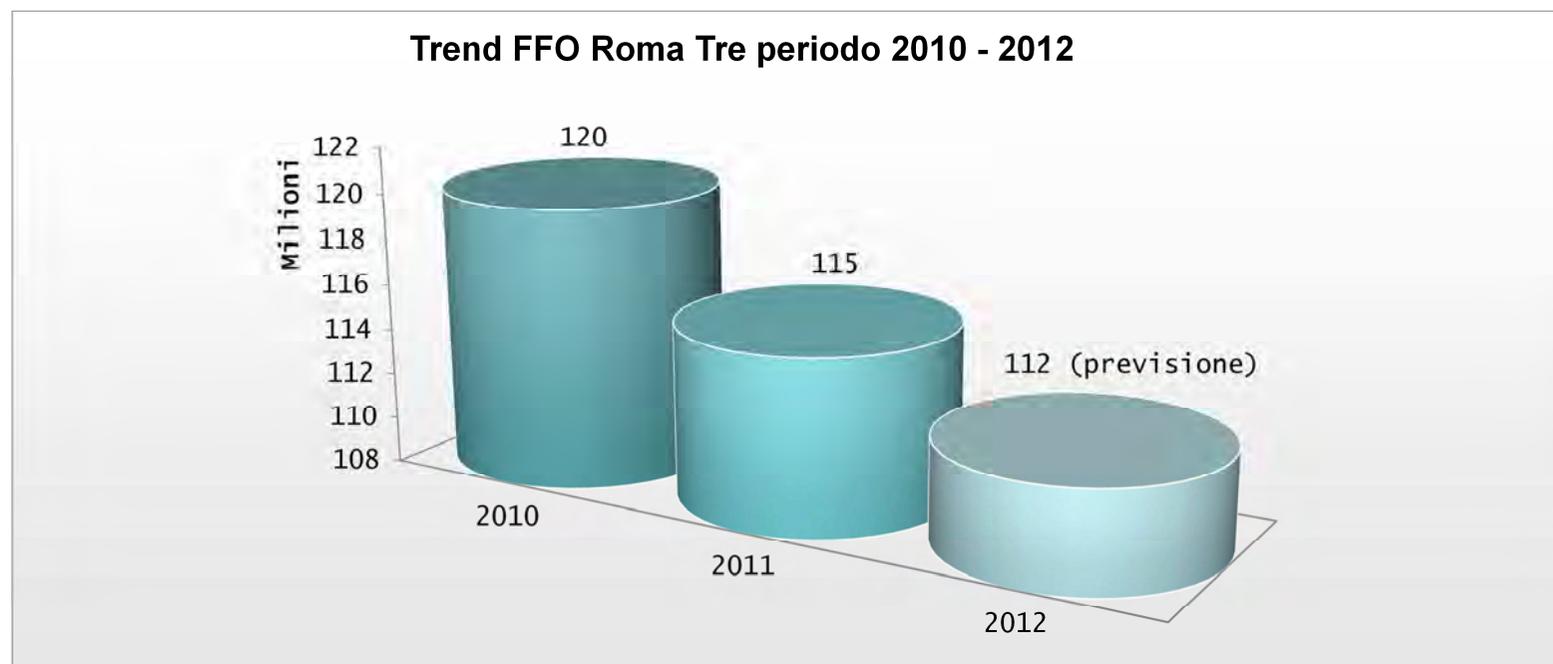
punto di vista dei tagli al Fondo per il Finanziamento Ordinario e dei limiti imposti al *turnover* del personale. Negli ultimi anni si è infatti registrata una costante riduzione dei finanziamenti ministeriali nei confronti dell'intero sistema universitario che comporta inevitabili ricadute anche sull'Università Roma Tre. Le maggiori difficoltà derivano in particolare dalla progressiva riduzione del Fondo che si è registrata negli anni scorsi e che maggiormente potrebbe attuarsi in futuro.

Inoltre, a far data dal 2009, una quota del Fondo di Finanziamento Ordinario è ripartita in base ad un modello premiale cui si farà riferimento per le allocazioni nel prossimo futuro e che risulta articolato in tre macro dimensioni: domanda di formazione, risultati dei processi formativi e ricerca scientifica, con un maggiore peso attribuito alle attività connesse alla ricerca scientifica (66% rispetto al 34% assegnato alla didattica, come sommatoria della domanda di formazione e dei processi formativi). La prima conseguenza evidente di questa modalità di valutazione è l'impossibilità di comparare immediatamente il risultato del nostro Ateneo con quello dell'intero sistema universitario. Essendo consentita una verifica solo a posteriori, diventa particolarmente arduo prevedere con un ragionevole grado di attendibilità l'effettiva assegnazione del FFO.

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, la cui gestione 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

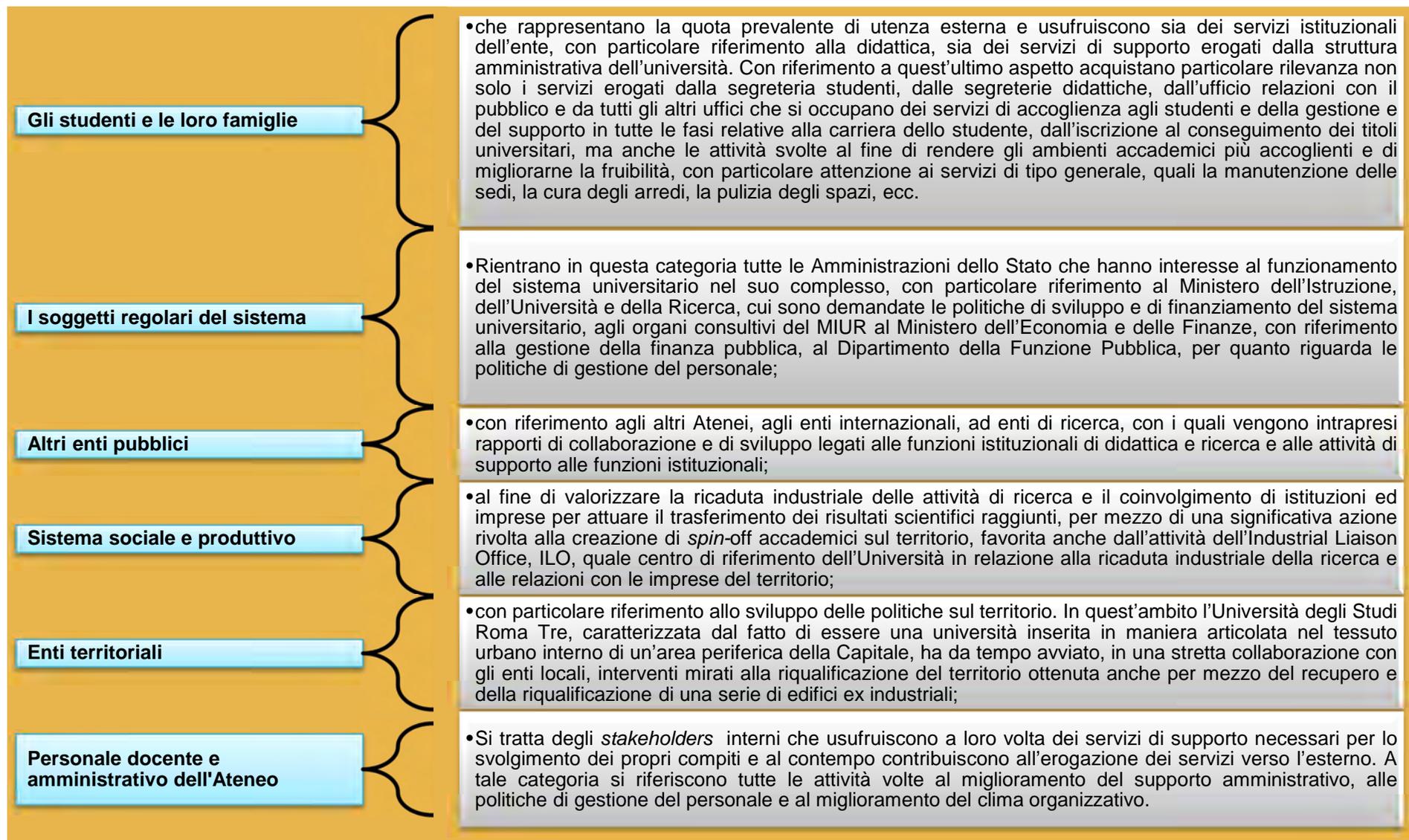
previsione attendibile del FFO.



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 una tipologia differenziata di *stakeholder*, tra i quali si ricordano in particolare:



3.3 L'Amministrazione

Roma Tre si fonda su valori e principi specifici che ne definiscono la missione, ossia lo scopo o la giustificazione stessa della sua esistenza.

3.3.1 Roma Tre in cifre

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 studio.

Attraverso la tabella di seguito riportata, si vuole rappresentare, in forma schematica e sintetica, le principali dimensioni e caratteristiche di sviluppo dell'Ateneo per l'anno 2011.

IDENTITÀ

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”.*

ROMA TRE IN CIFRE	2011
Anni di Vita	19
Sedi istituzionali	1
Centri formativi	8
Centri sportivi	2
FACOLTÀ - DIPARTIMENTI - CENTRI DI ATENEO	2011
Facoltà	8
Dipartimenti	32
Centri di ricerca	7
Centri di Ateneo	4
Centri di eccellenza e Interdipartimentali	2
Centro di Servizi Interdipartimentale	1
Biblioteche	8
OFFERTA FORMATIVA	2011
Corsi di laurea attivi	27
Corsi di laurea magistrale attivi	40
Scuola di specializzazione	1
Corsi di perfezionamento	6
Master	66
Corso di aggiornamento	1
STUDENTI	2010-2011
Studenti iscritti	35.248

PERSONALE DOCENTE	AL 01/01/2011
Professori Ordinari	305
Professori Associati	250
Ricercatori Universitari	346
Assistenti Universitari	3
Totale	904
Ricercatori a tempo determinato	15 (al 31/12/2010)
Età media	53
Composizione	Maschi 555 Femmine 363
PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO	AL 01/01/2011
Categoria B	93
Categoria C	381
Categoria D	182
Categoria EP	33
Totale	689
Dirigenti	3
TAB a tempo determinato	18
CEL	22+9
Età media	45
Composizione	Maschi 282 Femmine 466
STRUTTURE (EDIFICI UTILIZZATI/SPAZI)	AL 31/01/2012
Struttura complessiva	28 edifici oltre la struttura sportiva dello Stadio "Alfredo Berra" per un totale di effettivi 195.206 mq lordi coperti

Edifici in locazione	8 edifici per mq totali 11.411 (di cui mq 4.472 in via di rilascio)
Edifici in concessione	8 edifici per mq totali 30.717
Edifici di proprietà	12 edifici per mq totali 153.078
Immobili in via di acquisizione	Immobili in via di acquisizione per complessivi mq.68.302

4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

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

In sintesi 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.

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

A: 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.

B: 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.

C: 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.

Di seguito sono descritti gli obiettivi strategici individuati 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, la misura delle azioni e la cadenza delle verifiche.

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 	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

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

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 	Are 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	Razionalizzazione delle risorse Monitoraggio dei servizi bibliotecari (<i>customer satisfaction</i>) Sviluppo della fruibilità e dell'accesso alle risorse bibliografiche e documentali	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 	Are 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

4.2 Obiettivi operativi e grado di attuazione della strategia

Le schede seguenti presentano gli obiettivi declinati per ciascun dirigente indicando quelli raggiunti o parzialmente raggiunti con la relativa nota esplicativa. Il risultato ottenuto per il conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa, associato al risultato della scheda di *valutazione del comportamento organizzativo* di ciascun dirigente, è stato utilizzato per l'erogazione della relativa indennità di risultato.

Scheda di Valutazione della Performance strategica 2011 -Dirigenti-				Risultato		
Dati anagrafici	Nome	Cognome	Data di nascita	Punteggio totale	8,6	
	Giuseppe	COLAPIETRO	05/02/1969			
Dati professionali	Ruolo	Direzione Generale	Data di compilazione	Punteggio massimo	10	
	Dirigente di II fascia	Area Finanziaria - Area Provveditorato - Area Supporto Strutture Didattiche e di Ricerca - Area Contratti e Contenzioso - Ufficio Attuazione innovazione Normative		Ai fini della valutazione	77,4	
La scala utilizzata ai fini della valutazione complessiva è di 0-90 , pertanto il punteggio totale deve essere rapportato adeguatamente (X=90*86/100= 77,4)						
				MIN.	MAX	
				0	5	
				10		
Obiettivi per il 2011			Area di valutazione			
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi (dirigenti)	Azioni	Obiettivo non raggiunto	Obiettivo parzialmente raggiunto	Obiettivo raggiunto	Note
Miglioramento assetto organizzativo A1 Supporto alla Direzione Amministrativa nello sviluppo del Sistema di controllo di gestione	A1.1 Analisi per l'implementazione sistemi informativi di supporto insieme al Dirigente Area Sistemi Informativi	A1.1.1 Attivazione e sperimentazione sistema informativo di supporto insieme al Dirigente Area Sistemi Informativi			10	Concluso il documento di progetto e lo studio di fattibilità preliminare, definito il team di progetto, sottoposto il tutto all'approvazione degli organi di governo di ateneo; come da programma, nel 2012, è stato attivato il progetto attraverso lo studio dei singoli processi, l'individuazione dei centri di responsabilità, la definizione del modello di piano dei conti e l'attività formativa al personale.
	A1.2 Sviluppo contabilità analitica con luff. Controllo di gestione	A1.2.1 Sviluppo del sistema di contabilità analitica con luff. Controllo di gestione		5		Concluso il documento di progetto e lo studio di fattibilità preliminare, definito il team di progetto, sottoposto il tutto all'approvazione degli organi di governo di ateneo; come da programma, nel 2012, è stato attivato il progetto attraverso lo studio dei singoli processi, l'individuazione dei centri di responsabilità, la definizione del modello di piano dei conti e l'attività formativa al personale.
	A1.3 Supporto all'uff. Controllo di gestione nell'individuazione degli indicatori	A1.3.1 Supporto nella progettazione del sistema di indicatori per il CdG			5	

Miglioramento assetto organizzativo	A2 Contabilità economico-patrimoniale	A2.1 Progettazione e avvio del sistema di contabilità economico-patrimoniale	A2.1.1 Studio di fattibilità del nuovo sistema contabile A2.1.2 Analisi delle soluzioni informatiche A2.1.3 Predisposizione del Piano di lavoro A2.1.4 Analisi e revisione delle procedure di entrata e di spesa A2.1.5 Avvio della progettazione del sistema integrato di contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale ed analitica A2.1.6 Piano di formazione del personale			10	Concluso il documento di progetto e lo studio di fattibilità preliminare, definito il team di progetto, sottoposto il tutto all'approvazione degli organi di governo di ateneo; come da programma. Nel 2012 sarà attivato il progetto attraverso lo studio dei singoli processi, l'individuazione dei centri di responsabilità, la definizione del modello di piano dei conti e l'attività formativa al personale.
	A3 Modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto	A3.1 Studio di un modello di riferimento per l'analisi delle attività	A3.1.1 Perfezionamento degli indicatori per la valutazione delle attività A3.1.2 Sperimentazione del modello di valutazione			10	Concluso il progetto pilota per la valutazione del personale con funzioni di responsabilità per il secondo semestre 2011. Come da programma, nel 2012, sarà completata la fissazione degli indicatori di valutazione ed è prevista l'entrata a regime del modello di valutazione.
		A3.2 Mappatura attività	A3.2.1 Completamento della mappatura delle attività.			10	Concluso il progetto pilota per la valutazione del personale con funzioni di responsabilità per il secondo semestre 2011. Come da programma, nel 2012, sarà completata la fissazione degli indicatori di valutazione ed è prevista l'entrata a regime del modello di valutazione.
Miglioramento dei processi gestionali	B1 Gestione del bilancio	B1.1 Implementazione di azioni volte al contenimento dei costi.	B1.1.1 Individuazione delle aree di intervento per la razionalizzazione dei costi B1.1.2 Analisi degli effetti degli interventi già realizzati			10	Risultati conseguiti sul fronte della razionalizzazione delle spese, documentati dai report sul bilancio 2011 e dal bilancio di previsione 2012. Come da programma, nel 2012, sarà consolidata ed implementata la procedura di monitoraggio e contenimento dei costi.
		B1.2 Miglioramento delle capacità di autofinanziamento	B1.2.1 Predisposizione di piani di fund raising			5	In corso il potenziamento dei piani di fund raising anche attraverso la sperimentazione di nuovi strumenti realizzati attraverso al Fondazione Maruffi/Roma Tre. Come da programma, nel 2012, è prevista la messa a regime dei piani di fund raising e la definizione del prelievo quota per bilancio di ateneo sui progetti di ricerca.

Miglioramento dei processi gestionali	B2 Gestione del Patrimonio di Ateneo	B2.1 Mappatura del patrimonio di Ateneo e Piano di sviluppo edilizio	B2.1.1 Mappatura completa del patrimonio di Ateneo e degli spazi disponibili B2.1.2 Sviluppo delle sedi e aumento della capacità attrattiva delle sedi di Mattatoio, Vasca Navale, Castro Pretorio, Le Torri con il conseguente riassetto logistico funzionale delle attività dipartimentali e degli uffici B2.1.3 Definizione degli indicatori relativi alla soddisfazione degli spazi			10	Conclusa la mappatura degli spazi disponibili da parte dell'ufficio patrimonio, avviate con l'ufficio contratti le procedure di gara per Castro Pretorio e Torri, in fase di completamento primo lotto Mattatoio e primo lotto Vasca Navale, avviate le procedure per acquisto Via Blaserna e avvio progettazione secondo lotto Vasca Navale, Come da programma, nel 2012, è previsto l'avvio dei lavori presso i cantieri Castro Pretorio e Torri, la conclusione lavori primo lotto Mattatoio, la messa in esercizio primo lotto Vasca Navale, la realizzazione acquisto Via Blaserna e la conclusione progettazione Vasca Navale secondo lotto.
		B2.2 Realizzazione del Piano di sicurezza	B2.2.1 Analisi delle esigenze di prevenzione e protezione B2.2.2 Piano degli interventi per il miglioramento delle condizioni lavorative e di sicurezza			10	E' stato definito il piano delle priorità degli interventi distribuiti sulle varie sedi di ateneo. Come da programma, nel 20112, è previsto l'avvio delle procedure di gara per la realizzazione dei singoli interventi.
Miglioramento dell'outcome	C1 Valutazione della customer satisfaction	C1.1 Analisi di soddisfazione degli utenti	C1.1.1 Studio della possibilità di avviare le indagini ad utenti interni ed esterni dei servizi di competenza			10	Avviate e concluse le rilevazioni tra gli studenti in occasione della giornata dell'orientamento e delle consegne dei diplomi di laurea, avvia ta la rilevazione strategica sull'intero percorso formativo a Roma Tre. Come da programma, nel 2012, è prevista la conclusione della rilevazione strategica sull'intero percorso formativo a Roma Tre, l'avvio e la conclusione della rilevazione sulle procedure di immatricolazione e la progettazione di procedura di rilevazione sul personale.
Punteggi				0	15	80	
Obiettivo raggiunto assegnazione di 10 punti							Il Direttore Amministrativo
Obiettivo parzialmente raggiunto assegnazione di 5 punti							dott. Pasquale Basilicata
Obiettivo non raggiunto assegnazione di 0 punti							

 Area del Personale <i>Divisione Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario</i>				
Scheda di Valutazione del comportamento organizzativo -Indicatori-		MIN.	MAX	
		0	15	
Dott. Giuseppe COLAPIETRO				
- DIRIGENTE DI 2° FASCIA				
1	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE capacità di programmare le attività in considerazione dei costi e della qualità delle stesse, capacità di fronteggiare eventi straordinari (criticità, emergenze) mediante utilizzo della pianificazione preesistente ovvero mediante l'adozione di una pianificazione estemporanea in funzione dei risultati da ottenere	12		
2	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI IN TERMINI DI EFFICIENZA\PRODUTTIVITA' in relazione alla complessità della struttura organizzativa e dei processi gestiti, al rispetto dei tempi di esecuzione previsti dalla programmazione mediante il potenziamento delle risorse assegnate, l'adozione di strumenti di verifica delle attività delle strutture e di eventuali interventi correttivi coerenti con l'evoluzione normativa e finalizzati all'economicità dell'azione amministrativa	12		
3	GRADO DI RAZIONALIZZAZIONE E SNELLIMENTO DEI PROCESSI GESTITI MEDIANTE COOPERAZIONE INTERFUNZIONALE capacità di razionalizzare e snellire le procedure amministrative attraverso processi di integrazione delle strutture, l'introduzione di innovazioni tecnologiche, l'ottimale utilizzo delle risorse assegnate (finanziarie, umane, strumentali) e diffusione delle buone pratiche	12		
4	GRADO DI EMPOWERMENT E SVILUPPO PROFESSIONALE E FORMAZIONE DEI COLLABORATORI capacità di orientare la funzione direzionale al coinvolgimento e responsabilizzazione dei propri collaboratori nel processo di qualificazione dei servizi mediante l'utilizzo dell'istituto della delega e controllo e la promozione di attività formative mirate	12		
5	CAPACITA' ORGANIZZATIVA-GESTIONALE E ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE capacità di rispettare e far rispettare le regole e instaurare efficaci rapporti di comunicazione e di interscambio con i propri collaboratori e con utenti esterni e capacità di prevenire e/o risolvere conflitti, capacità di motivare i propri collaboratori e di favorire un clima organizzativo positivo anche attraverso l'adozione di misure premiali	12		
6	CAPACITA' DI CREAZIONE DI RETI DI CONTATTI orientamento all'altro, sviluppo e consolidamento delle relazioni con altri enti ed organismi pubblici e dei diversi stakeholders di riferimento delle aree di competenza	12		
TOTALE		72	72	
<p>Valore non inferiore a 30 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione Valore ricompreso tra 31 - 50 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 34% della retribuzione di posizione Valore ricompreso tra 51- 80 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 48% della retribuzione di posizione Valore non inferiore a 81 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 62% della retribuzione di posizione</p>				
Il Direttore Amministrativo dott. Pasquale Basilicata				

Scheda di Valutazione della Performance strategica 2011 -Dirigenti-

Scheda di Valutazione della Performance strategica -Dirigenti-				Risultato		
Dati anagrafici	Nome	Cognome	Data di nascita	Punteggio totale	8,5	
	Paolo	CURSI	22/02/1965			
Dati professionali	Ruolo	Direzione Generale	Data di compilazione	Punteggio massimo	10	
	Dirigente di II fascia	Area del Personale - Area Telecomunicazioni - URP - Ufficio Mobility Manager - Ufficio Progetti Speciali		Ai fini della valutazione	76,5	
					La scala utilizzata ai fini della valutazione complessiva è di 0-90 , pertanto il punteggio totale deve essere rapportato adeguatamente (X=90*85/100= 76,5)	
			MIN.	MAX		
			0	5	10	
Obiettivi per il 2011			Area di valutazione			
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi (dirigenti)	Azioni	Obiettivo non raggiunto	Obiettivo parzialmente raggiunto	Obiettivo raggiunto	Note
A1 Modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto	A1.1 Studio di un modello di riferimento per l'analisi delle attività	A1.1.1 Perfezionamento degli indicatori per la valutazione delle attività A1.1.2 Sperimentazione del modello di valutazione			10	
	A1.2 Mappatura attività	A1.2.1 Completamento della mappatura delle attività		5		
A2 Gestione ed erogazione della Formazione del personale	A2.1 Implementazione di un Piano della Formazione	A2.1.1 Analisi dei fabbisogni formativi del personale. A2.1.2 Elaborazione del Piano annuale della Formazione. A2.1.3 Erogazione e monitoraggio della Formazione. A2.1.4 Integrazione dei risultati con la valutazione delle posizioni e delle performance A2.1.5 Attività di formazione finalizzata all'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica		5		

Miglioramento dei processi gestionali	B1 Miglioramento dei servizi	B1.1 Miglioramento dei servizi on-line per il personale	B1.1.1 Incentivazione della flessibilità lavorativa e del telelavoro. B1.1.2 Incentivazione dello sviluppo delle parti opportunità. B1.1.3 Attivazione del cartellino delle presenze on-line.			10		
		B1.2 Miglioramento delle procedure informatiche per la gestione della pianta organica e del personale	B1.2.1 Realizzazione ed avvio delle procedure per la liquidazione dei compensi, per la gestione della pianta organica e per la mappatura delle competenze.			10		
	B2 Gestione del bilancio	B2.1 Implementazione di azioni volte al contenimento dei costi nell'ambito di propria competenza	B2.1.1 Individuazione delle aree di intervento per la razionalizzazione dei costi B2.1.2 Analisi degli effetti degli interventi già realizzati			10		
Miglioramento dell'outcome	C1 Valutazione della customer satisfaction	C1.1 Analisi di soddisfazione degli utenti	C1.1.1 Studio della possibilità di avviare l'indagine su utenti interni ed esterni per i servizi di competenza			10		
	C2 Miglioramento delle relazioni cittadini/amministrazione	C2.1 Sviluppo dell'utilizzo della Posta Elettronica Certificata	C2.1.1 Diffusione dell'utilizzo dello strumento della PEC nei confronti degli utenti esterni e del personale C2.1.2 Adempimenti d.l. n. 82/2005 art. 54 c. 1 lett. b) c)			10		
		C2.2 Attuazione del Programma Trasparenza	C2.2.1 Organizzazione della Giornata della Trasparenza		5		n.b. Obiettivo assegnato nel mese di giugno 2011	
	C3 Innovazione tecnologica	C3.1 Attivazione di sistemi di comunicazione digitale avanzata.	C3.1.1 Ampliamento e diffusione di sistemi di telefonia su IP (VoIP).			10		
Punteggi				0	15	70		
Obiettivo raggiunto assegnazione di 10 punti				Il Direttore Amministrativo				
Obiettivo parzialmente raggiunto assegnazione di 5 punti				dott. Pasquale Basilicata				
Obiettivo non raggiunto assegnazione di 0 punti								

Scheda di Valutazione della Performance strategica 2011 -Dirigenti-

Scheda di Valutazione della Performance strategica -Dirigenti-				Risultato	
Dati anagrafici	Nome	Cognome	Data di nascita	Punteggio totale	8,5
	Alessandro	MASCI	23/12/1971		
Dati professionali	Ruolo	Direzione generale	Data di compilazione	Punteggio massimo	10
	Dirigente II° fascia	Area Sistemi Informativi - Area Studenti - Area Affari Generali - Ufficio Iniziative Sportive - Ufficio per le Attività Didattiche		Ai fini della valutazione	76,5
				La scala utilizzata ai fini della valutazione complessiva è di 0-90 , pertanto il punteggio totale deve essere rapportato adeguatamente (X=90*85/100= 76,5)	

			MIN.	MAX		
			0	5	10	
Obiettivi per il 2011			Area di valutazione			
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi (dirigenti)	Azioni	Obiettivo non raggiunto	Obiettivo parzialmente raggiunto	Obiettivo raggiunto	Note
Miglioramento assetto organizzativo	Adeguamento dello Statuto alle disposizioni della legge n. 240/2010 di riforma dell'Università	1 Supporto agli Organi Collegiali di governo di Ateneo ed alle relative Commissioni Istruttorie nell'ambito delle attività connesse all'adeguamento dello Statuto alle disposizioni della legge di riforma dell'Università 2 Redazione e trasmissione agli uffici competenti delle delibere assunte dagli Organi di governo			10	Non si segnalano anomalie nel processo di redazione e trasmissione agli uffici competenti delle delibere assunte dagli Organi di governo. La prima fase del processo di revisione statutaria che ha portato alla redazione e alla trasmissione del nuovo Statuto secondo i termini fissati dalla Legge. Si è in attesa di comunicazioni da parte del Ministero al fine di recepire eventuali segnalazioni sullo statuto. Nel corso del 2012 sarà fornito supporto alla redazione dei regolamenti attuativi e alla modifica degli altri regolamenti di Ateneo.
	Sviluppo del Sistema di controllo di gestione	Analisi per l'implementazione degli aspetti informatici di supporto	Attivazione e sperimentazione sistema informativo di supporto	5		Concluso il documento di progetto e lo studio di fattibilità preliminare, definito il team di progetto, sottoposto il tutto all'approvazione degli organi di governo di ateneo. Attivata l'area documentale dove saranno raccolti tutti i documenti di progetto che, come da programma, è stato avviato nel 2012.
	Modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto	Mappatura attività	1 Completamento della mappatura delle attività. 2 Perfezionamento degli indicatori per la valutazione delle attività.			10
	Studio di un modello di riferimento per l'analisi delle attività	Sperimentazione del modello di valutazione.		5		

Miglioramento dei processi gestionali	Miglioramento dei servizi on-line per il personale	Aggiornamento del parco tecnologico			10	È stato completato l'aggiornamento del parco tecnologico dei pc più vecchi acquistati intorno al 2004. Sono state avviate tutte le azioni per consentire, per quanto possibile, di aumentare la vita media dei computer e dei server secondo le linee di Bilancio approvate dal CdA, inoltre è stato realizzato uno studio per l'aggiornamento del parco tecnologico della Piazza Telematica, al fine di individuare soluzioni alternative alla sostituzione dei pc (ambienti di virtualizzazione dei desktop).
	Miglioramento delle procedure informatiche per la gestione della pianta organica e del personale	Migliorare le procedure informatiche			10	È stato attivato il modulo U-GOV Organico per la gestione della pianta organica e la valutazione della performance. Sono stati effettuati diversi incontri con l'Area del Personale e Cineca per l'utilizzo ottimale del sistema.
	Sviluppo dei siti web	Armonizzazione dei siti web delle strutture didattiche e di Ateneo			10	È stato realizzato un primo studio sull'armonizzazione dei siti web che ha portato alla redazione di un documento con delle linee guida di carattere generale contenente specifiche tecniche e contenuti che dovrebbero essere presenti all'interno dei siti delle strutture didattiche di ateneo.
	Gestione del bilancio	Implementazione di azioni volte al contenimento dei costi nell'ambito di propria competenza	1 Individuazione delle aree di intervento per la razionalizzazione dei costi 2 Analisi degli effetti degli interventi già realizzati		5	È stata consegnata al Direttore Amministrativo uno studio sulle spese effettuate nel triennio 2009-2011 dall'Area Sistemi Informativi con l'indicazione delle tipologie di investimento e delle relative percentuali. Si segnala che: <ul style="list-style-type: none"> • una percentuale elevata dei costi sostenuti non porti valore aggiunto perchè dedicato al mantenimento dell'infrastruttura (hardware e software di base); • l'aumento dei servizi informatici diminuisce il budget a disposizione (l'introduzione di un nuovo servizio porta con sè costi di gestione che possono variare dal 5% al 40% del costo iniziale di attivazione); • la mancanza di risorse di personale interno obbliga a politiche di outsourcing che hanno costi più elevati. Pertanto i margini per ottenere ulteriori razionalizzazioni dei costi si sono ridotti notevolmente.

Miglioramento dell'outcome	Ottimizzazione dei sistemi informativi	Miglioramento dei servizi agli studenti	<p>1 Avvio del processo di realizzazione del libretto dello studente: immatricolazioni a/a 2011/2012</p> <p>2 Interoperabilità del protocollo informatico</p> <p>3 Mandato informatico</p> <p>4 Potenziamento dei servizi on line agli studenti</p> <p>5 Attivazione di 15.000 caselle di posta elettronica istituzionali</p> <p>6 Applicazione del timbro digitale ai certificati on line</p> <p>7 Istituzione dell'operatore virtuale ed estensione dell'orario di apertura dello sportello on line</p> <p>8 Ampliamento della sperimentazione relativa al processo di verbalizzazione on line</p> <p>9 Analisi dei procedimenti relativi alla presentazione dei piani di studio e degli atti di carriera degli studenti</p>			10	<p>Sono stati implementati nuovi servizi di rilevanza strategica per la governance dell'Ateneo al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e il rapporto con gli utenti.</p> <p>In particolare per quanto riguarda i servizi amministrativi si segnala:</p> <ul style="list-style-type: none"> nel primo semestre è stata realizzata ed avviata la funzione di Interoperabilità del protocollo informatico per lo scambio di documenti tra Strutture e Amministrazione Centrale a settembre, dopo alcuni mesi di sperimentazione è stato avviato in produzione il Mandato informatico per l'Amministrazione Centrale e tre Centri di Spesa a luglio è stata avviata l'Anagrafe della Ricerca e le funzionalità di supporto alla valutazione VQR <p>In particolare per quanto riguarda i servizi agli studenti si segnala:</p> <ul style="list-style-type: none"> a dicembre è stata avviata la distribuzione del libretto dello studente a partire dagli immatricolazioni a/a 2011/2012 (3400 libretti consegnati) è stato applicato il timbro digitale ai certificati on line (oltre 41.000 certificati rilasciati) è stata ampliata la sperimentazione relativa al processo di verbalizzazione on line (oltre 7.100 esami registrati) sono stati realizzati e portati in comunicazione al Senato Accademico due documenti che contengono l'analisi dei procedimenti relativi alla presentazione dei piani di studio e degli atti di carriera degli studenti. È stato inoltre avviato uno studio per la realizzazione on-line di questi procedimenti è stato esteso l'orario di apertura dello sportello on line <p>Per motivi indipendenti dalla volontà dell'Area Sistemi Informativi, la migrazione delle caselle di posta elettronica degli studenti prevista a maggio del 2011 è stata realizzata solo a fine novembre con una conseguente ripercussione con alcune attività ad essa collegate. In particolare il servizio per la gestione delle segnalazioni degli studenti è stato avviato solo a febbraio 2012, mentre l'istituzione dell'operatore virtuale, sebbene già realizzato dal punto di vista tecnico, sarà avviato nel mese di aprile 2012.</p>
	Valutazione della customer satisfaction	Analisi di soddisfazione degli utenti	Progettazione e sviluppo di indagini di customer satisfaction Studio della possibilità di estendere l'indagine ad altri utenti interni ed esterni			10	<p>Avviate e concluse le rilevazioni tra gli studenti in occasione della giornata dell'orientamento e della consegna dei diplomi di laurea; avviata e conclusa la rilevazione strategica qualitativa; avviata la rilevazione strategica quantitativa la cui conclusione è prevista per i primi mesi del 2012.</p>
Punteggi			0	15	70		
Obiettivo raggiunto assegnazione di 10 punti						Il Direttore Amministrativo	
Obiettivo parzialmente raggiunto assegnazione di 5 punti						dott. Pasquale Basilicata	
Obiettivo non raggiunto assegnazione di 0 punti							

Scheda valutazione complessiva 2011 dirigente Giuseppe COLAPIETRO

Schede	Valutazione schede	Valutazione massima	Peso in %	Risultato valutazione complessiva	Valutazione massima
Valutazione performance strategica	77,4	90	80	76,3	90
Valutazione comportamento organizzativo	72	90	20		

Valore non inferiore a 30 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 31 - 50 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 34% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 51- 80 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 48% della retribuzione di posizione

Valore non inferiore a 81 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 62% della retribuzione di posizione

Il Direttore Amministrativo
dott. Pasquale Basilicata

Scheda valutazione complessiva 2011 dirigente Paolo CURSI

Schede	Valutazione schede	Valutazione massima	Peso in %	Risultato valutazione complessiva	Valutazione massima
Valutazione performance strategica	76,5	90	80	75,0	90
Valutazione comportamento organizzativo	69	90	20		

Valore non inferiore a 30 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 31 - 50 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 34% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 51- 80 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 48% della retribuzione di posizione

Valore non inferiore a 81 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 62% della retribuzione di posizione

Il Direttore Amministrativo
dott. Pasquale Basilicata

Scheda valutazione complessiva 2011 dirigente Alessandro MASCI

Schede	Valutazione schede	Valutazione massima	Peso in %	Risultato valutazione complessiva	Valutazione massima
Valutazione performance strategica	76,5	90	80	75,0	90
Valutazione comportamento organizzativo	69	90	20		

Valore non inferiore a 30 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 31 - 50 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 34% della retribuzione di posizione

Valore ricompreso tra 51- 80 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 48% della retribuzione di posizione

Valore non inferiore a 81 corrisponde ad una retribuzione di risultato pari al 62% della retribuzione di posizione

Il Direttore Amministrativo
dott. Pasquale Basilicata

4.2.1 Piani operativi

Nella illustrazione dei piani operativi, considerato che la presente relazione è redatta in epoca successiva all'adozione del Piano della *performance* 2012/2014, si è ritenuto opportuno rendere visibile anche la quota di sviluppo dei singoli obiettivi con riferimento all'anno 2014.

Obiettivo Strategico	Indicatore
Sviluppo del sistema di controllo di gestione	Tempi di gestione

Scheda progetto

Sviluppo del sistema di controllo di gestione					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Analisi per l'implementazione degli aspetti informatici di supporto al sistema di contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica	√	√	√	√
2	Individuazione degli indicatori del controllo di gestione	√	√	√	√
3	Migliorare le procedure informatiche di gestione del personale e connesse all'avvio del sistema di contabilità economico patrimoniale	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Avviare un modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto	Numero percentuale di processi mappati e di quelli valutati

Scheda progetto

Avviare un modello di valutazione della struttura amministrativa di supporto					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Studio di un modello di riferimento per l'analisi delle attività	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Gestione ed erogazione della Formazione	Numero di ore formazione pro-capite

Scheda progetto

Gestione ed erogazione della formazione					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Implementazione di un piano della formazione	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Contabilità economico-patrimoniale	Tempi di gestione

Contabilità economico-patrimoniale					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Progettazione e avvio del sistema di contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Potenziare il sistema di valutazione della customer satisfaction	Numero percentuale di analisi effettuate sulla <i>customer satisfaction</i>

Scheda progetto

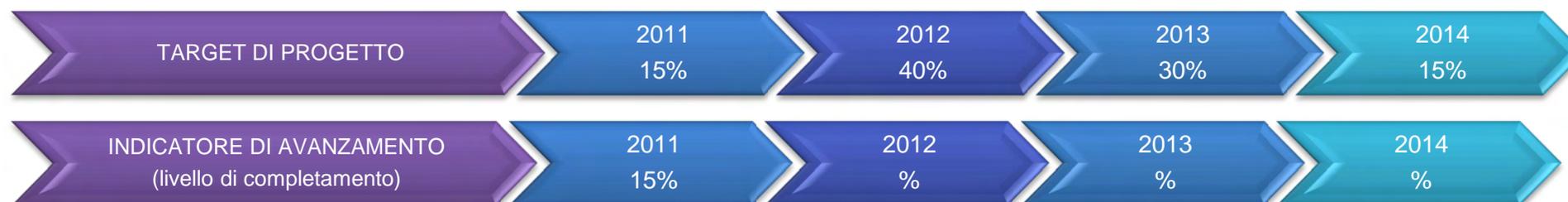
Potenziare il sistema di valutazione della customer satisfaction					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Analisi di soddisfazione degli utenti	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Miglioramento dei servizi	Numero percentuale di obiettivi operativi orientati al miglioramento organizzativo

Scheda progetto

Miglioramento dei servizi					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Ottimizzare le attività relative alla programmazione e gestione del personale	√	√	√	√
2	Adeguare lo Statuto alle disposizioni della legge Gelmini	√	√	√	√
3	Migliorare le relazioni tra cittadino e amministrazione (PEC)	√	√	√	√
4	Semplificazione amministrativa	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Ottimizzare i sistemi informativi	Applicazioni gestionali implementate

Scheda progetto

C1 Ottimizzare i sistemi informativi					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Piano per la dematerializzazione di atti amministrativi	√	√	√	√
2	Migliorare i servizi on-line per gli studenti e per il personale	√	√	√	√
3	Migliorare le procedure informatiche per la gestione della pianta organica e del personale	√	√	√	√
4	Sviluppare i siti web	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Innovazione tecnologica	Numero percentuale di utilizzatori di Titulus e IP (VoIP)

Scheda progetto

Innovazione tecnologica					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Attivare i sistemi di comunicazione digitale avanzata	√	√		



Obiettivo Strategico	Indicatore
Gestione del patrimonio di Ateneo	Numero percentuale e stato di avanzamento di edifici ristrutturati e di nuova costruzione

Scheda progetto

Gestione del patrimonio di Ateneo					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Mappatura del Patrimonio edilizio di Ateneo	√	√	√	√
2	Piano di sviluppo edilizio	√	√	√	√
3	Realizzare Piano della sicurezza	√	√	√	√



Obiettivo Strategico	Indicatore
Gestione di bilancio	Riduzione spese gestionali

Scheda progetto

Gestione di bilancio					
Fase	Obiettivi operativi	2011	2012	2013	2014
1	Individuazione delle aree di intervento per la razionalizzazione dei costi	√	√	√	√
2	Miglioramento della capacità di autofinanziamento	√	√	√	



4.3 Attività svolta dalla Direzione Amministrativa

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ai sensi dell'art. 8 del Decreto Legislativo n. 150/2009, contempla nel dettaglio l'analisi degli ambiti di seguito elencati:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero l'effettivo grado di attuazione dei medesimi;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti trovano riscontro nell'attività svolta dalla Direzione Amministrativa di seguito descritta.

Il 2011 ha segnato un traguardo importante, il compimento del 20° anno di vita dell'Ateneo, nato, com e sopra

già ricordato, con decreto ministeriale del 29 ottobre 1991. Roma Tre è oggi una solida istituzione accademica, ben riconoscibile nel panorama nazionale della ricerca e dell'istruzione superiore che si colloca, dopo un percorso in crescita costante, fra gli Atenei medio grandi.

Il 2011 è stato anche un anno di grandi sacrifici e il ruolo svolto dalla Direzione Amministrativa si è incentrato sull'attuazione di necessarie misure di contenimento della spesa, in considerazione del generale andamento del Sistema Universitario nazionale e delle sue ricadute anche sull'Università di Roma Tre che non hanno, tuttavia, impedito il completamento di taluni progetti intrapresi nel corso degli esercizi precedenti.

In tale contesto, l'oculata attività di programmazione, la dinamica gestione organizzativa, la costante verifica dei processi in corso, hanno costituito i cardini sui quali la Direzione, in completa sinergia con gli organi centrali di governo dell'Ateneo nell'affrontare le delicate e complesse problematiche che si sono presentate per la costante riduzione dei finanziamenti statali, ha basato la prosecuzione del percorso di crescita dell'amministrazione.

La capacità di adeguarsi con tempestività e coerenza alle mutevoli condizioni ambientali, legislative e di mercato è da sempre un punto di forza dell'Ateneo e ha dato vita ad un sistema amministrativo dinamico e fortemente innovativo senza rallentare gli ordinari processi di gestione. La Direzione Amministrativa ha puntato su significativi investimenti di carattere organizzativo al fine di realizzare un miglioramento continuo sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo con il conseguimento di apprezzabili risultati tanto sul piano del clima organizzativo quanto su quello della soddisfazione dell'utenza.

4.3.1 Attività programmatica

Per rendere 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 sui risultati raggiunti, viene utilizzato 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.

Il Piano operativo direzionale consente, allo stesso tempo, 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.

Il Piano triennale della *performance* 2011-2013 adottato in ottemperanza alle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 150/2009, si pone in continuità con il Piano operativo direzionale evidenziando l'attività programmatica in modo da fornire una visione globale e sistematica delle priorità che l'Amministrazione si prefigge.

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 della *performance* implica necessariamente l'esplicitazione del nesso tra gli obiettivi strategici e quelli operativi.

Esplicitando il legame tra obiettivi programmatici e attività operative, il piano rende verificabile l'azione amministrativa in termini di coerenza con le linee di indirizzo strategico formulate dagli organi di governo. In tal modo la procedura instaurata per individuare e definire il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi e verificare la coerenza tra atti programmatici, bilancio e strumenti di governo, permette di analizzare in itinere e a consuntivo l'attività svolta e verificare, attraverso la misurazione dei risultati raggiunti, la coerenza con gli obiettivi strategici prefissati, nonché i livelli di efficacia, efficienza ed economicità ottenuti, per il miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Nel corso del 2011, in coerenza con gli obiettivi del Piano, l'Ufficio di Direzione ha curato la predisposizione e la consegna degli obiettivi al personale dirigenziale per mezzo delle schede appositamente predisposte. A sua volta il personale dirigenziale ha assegnato, secondo una logica "a cascata", obiettivi operativi ai Capi Area sotto forma di azioni specifiche per il raggiungimento degli obiettivi sovra ordinati.

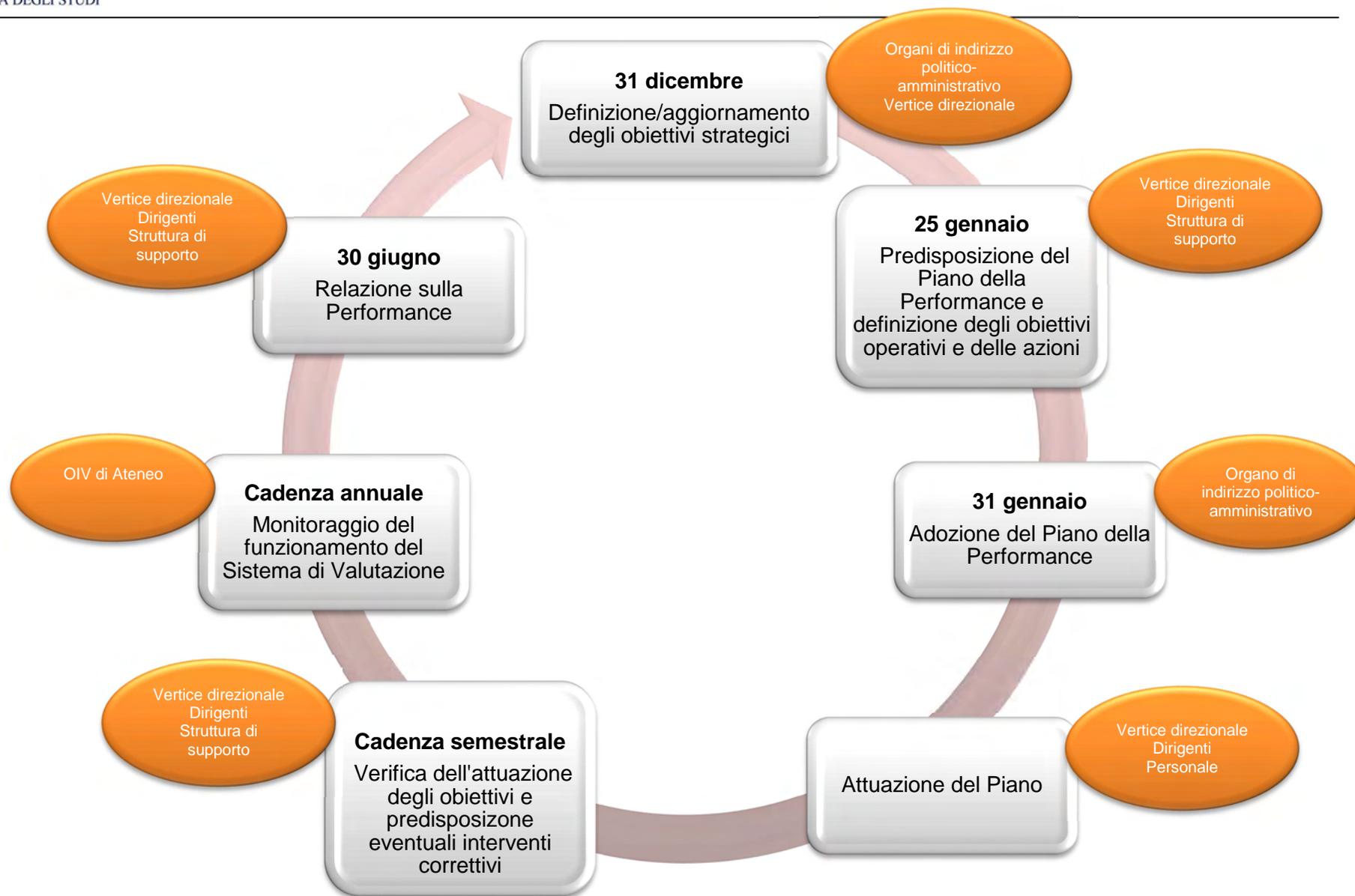
L'elaborazione del piano avviene mediante i passaggi logici di seguito specificati:

- 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.

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 sono 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 raggiungere nel periodo di riferimento.

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:



L'attività programmatica del 2011 ha riguardato altresì l'adozione, in ottemperanza alle disposizioni contenute nell'art. 11 del decreto legislativo n. 150/2009, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Il documento è stato predisposto sulla base delle linee guida elaborate dalla CiVIT nella delibera n. 105/2010 e adottato secondo la procedura indicata dalla stessa Commissione con la delibera n. 4/2011 che imponeva preliminarmente l'acquisizione del parere del Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti. Il giudizio espresso da tale organo è stato pienamente favorevole ed il Piano è stato ritenuto rispondente alle finalità delle linee guida della CiVIT. Positivo riscontro hanno avuto in particolare le informazioni riportate sul web e in particolare quelle riguardanti i benefici di carattere economico destinate agli studenti, nonché l'istituzione dell'Albo pretorio on line. È stata giudicata buona prassi, "da consigliare anche alle altre Istituzioni":

- l'aver previsto la pubblicazione di formati in pdf non modificabile con sovrastampata la filigrana dell'Ateneo a tutela della autenticità del documento, ad evitare eventuali alterazioni del documento;
- l'individuazione di un referente per il Programma triennale della trasparenza;
- il coinvolgimento degli *stakeholder* nell'ambito della "giornata della trasparenza", destinata ad illustrare le attività e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità. L'evento, programmato per il mese di luglio 2012, in occasione della "giornata dell'orientamento", vedrà il coinvolgimento delle associazioni di consumatori e utenti.

Ai sensi della legge n. 69 del 18 giugno 2009 (Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile) è stata creata una sezione del sito web di Ateneo accessibile dalla home

page e denominata “Trasparenza, valutazione e merito” dedicata alla pubblicazione di informazioni riguardanti l'organizzazione, i dirigenti e i tassi di assenza e di presenza del personale, gli incarichi retribuiti e non retribuiti, conferiti a dipendenti pubblici e soggetti privati. In essa sono reperibili il Programma triennale per la trasparenza, il Piano della *performance*, l'Organigramma e l'articolazione degli uffici e, attraverso la stessa sezione, è agevole prendere visione di ulteriori informazioni riguardanti il personale, pubblicate sul portale dedicato all'Area del Personale. Allo stesso tempo, in altre sezioni del sito web di Ateneo di facile accessibilità, sono presenti informazioni aggiuntive utili a garantire il rispetto della trasparenza e dell'integrità nei confronti degli utenti e dei portatori di interesse. Sono inoltre rispettati gli adempimenti di trasparenza relativi alla PEC mediante l'istituzione della sezione “Chiedi all'URP”.

4.3.2 Attività di direzione

L'attività programmatica del 2011 si è incentrata, nel quadro critico del Sistema Universitario nazionale, sull'obiettivo della tenuta del bilancio a fronte delle riduzioni del fondo di finanziamento ordinario e del forte ritardo nella comunicazione del suo importo nonché dei relativi criteri di distribuzione.

L'attività della Direzione Amministrativa in tale contesto si è focalizzata non soltanto sul rispetto delle disposizioni delle leggi finanziarie ma anche sull'adeguamento al nuovo assetto normativo introdotto dalla legge n. 133/2008 e ripetutamente modificato con interventi normativi succedutisi nel tempo che hanno imposto vincoli stringenti alle assunzioni di personale.

I sacrifici compiuti a livello finanziario nel corso dell'anno hanno permesso la tenuta complessiva dei conti e ciò, in particolare, grazie ad una attività gestionale fondata sul monitoraggio costante di tutti i centri di spesa e sul controllo

rigoroso dei trasferimenti di cassa.

La politica di contenimento e riduzioni delle spese a cui gli organi di governo sono stati costretti per fare fronte ai tagli rilevanti del FFO, ha imposto sacrifici duri alle Facoltà, ai Dipartimenti e al Sistema Bibliotecario di Ateneo, con trasferimenti ridotti inizialmente fino al 30% e solo in parte compensati.

I contenimenti e le riduzioni non hanno, tuttavia, asfissiato l'ateneo perché sono stati operati sul versante del recupero della efficienza, della produttività, dell'incentivo alla qualità e della lotta alla cattiva utilizzazione delle risorse fisiche, di personale e strumentali.

In coerenza con la politica dei tagli, la normativa più recente ha imposto altresì la riduzione del fondo per il trattamento accessorio. In particolare l'art. 67, comma 5 della legge n. 133/2008 di conversione del d.l. n. 112/2008, aveva stabilito che per l'anno 2009 l'ammontare dei fondi per il finanziamento della contrattazione integrativa non eccedesse quello previsto per l'anno 2004 con una riduzione del 10%. Il decreto legge n. 78, convertito nella legge n. 122/2010, prevede, per il personale TAB, che per gli anni 2011, 2012 e 2013 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, incluso l'accessorio, non possa superare il trattamento spettante per l'anno 2010, al netto degli effetti derivanti da eventi straordinari della dinamica retributiva. Per il personale non contrattualizzato la norma prevede che i meccanismi di adeguamento retributivo non si applichino per il medesimo triennio ancorché a titolo di acconto, e non diano comunque luogo a successivi recuperi.

L'art. 2-bis dello stesso decreto legge ha, inoltre, imposto che dal 1° gennaio 2011 e sino al 31.12.2013, l'ammontare complessivo delle risorse destinate al trattamento accessorio non possa superare il corrispondente importo dell'anno 2010 e che sia automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio.

Con i limiti di cui sopra, i fondi per il trattamento accessorio 2011 del personale TAB di Roma Tre sono stati determinati nella misura di € 3.513.026,81 per le categorie B, C e D e nella misura di € 660.134,31 per la categoria EP. Il fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato del personale dirigente di seconda fascia è stato determinato nella misura di € 373.236,81.

Il fondo per il trattamento accessorio è stato in grado di finanziare il nuovo contratto integrativo, approvato ai sensi dell'art. 65 del decreto legislativo n. 150/2009 in data 23.12.2010 per renderlo coerente con le disposizioni della legge Brunetta.

Nonostante la riduzione ed il conseguente versamento alle casse dello Stato della somma di 260.000 euro, si è, comunque, garantito il mantenimento del livello di trattamento accessorio del personale dipendente.

Per quanto attiene alla *performance* di Ateneo in uno degli ambiti più significativi anche come espressione della capacità di fund raising, ovvero la produzione di ricerche per conto di terzi, nel 2011 l'Ateneo ha consolidato un livello di introiti di circa 4 milioni di euro.

L'attuazione delle disposizioni della legge 240/2010 che introduce nuovi strumenti contabili di comunicazione economico-finanziaria e di controllo di gestione per il sistema universitario italiano al fine di aumentarne il livello di efficienza, efficacia ed economicità, l'Ufficio di Direzione ha dato avvio alla progettazione del sistema di contabilità economico patrimoniale e allo sviluppo del sistema di controllo di gestione.

I nuovi strumenti contabili concepiti anche per soddisfare le finalità del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, in conformità al decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91, relativo all'armonizzazione dei sistemi contabili, consentiranno l'immediata individuazione della situazione economico-patrimoniale e la progressiva

valutazione dell'andamento della gestione degli atenei e garantiranno omogeneità ai dati contabili e all'applicazione delle procedure al fine di agevolare analisi e confronti. Il nuovo sistema si pone, in sostanza, l'obiettivo di garantire la stabilità economica ed il controllo delle dinamiche della spesa, evidenziando con tempestività potenziali situazioni di criticità.

Per quanto concerne la progettazione del sistema di contabilità economico patrimoniale, si è proceduto innanzi tutto a predisporre lo studio di fattibilità e ad analizzare le soluzioni informatiche per giungere successivamente alla definizione del piano di lavoro.

A riguardo dello sviluppo del sistema di controllo di gestione, si è avviata l'analisi volta all'implementazione dei sistemi informativi di supporto e la progettazione del sistema di indicatori facilitata dallo studio e dalla predisposizione di un modello dettagliato di controllo di gestione che scaturisce dall'attività della Direzione Amministrativa nel corso degli anni e che pertanto consente oggi di sviluppare un sistema già esistente e sperimentato.

Nel contempo si è dato avvio anche al piano di formazione del personale a diversi livelli interessato dalla realizzazione del progetto.

Si può affermare senza timore di smentita che Roma Tre vanta un rapporto privilegiato con la propria utenza e ciò anche grazie al costante impegno per essere sempre al passo con i tempi nel campo dell'innovazione tecnologica. Il rapporto tra l'Ateneo e gli utenti è stato sin dall'origine profondamente condizionato dalla domanda crescente di servizi avanzati in grado di soddisfare le esigenze connesse alla semplificazione, alla trasparenza e soprattutto alla partecipazione.

Tutto ciò ha trovato conferma, come già ripetuto, nelle parole di elogio che il Consiglio nazionale dei

consumatori e utenti ha espresso a riguardo del Programma triennale di Ateneo per la trasparenza e l'integrità 2011-2013.

Il percorso di virtualizzazione del rapporto utente-ateneo già in una fase molto avanzata di sviluppo ha ridotto considerevolmente la necessità della presenza fisica nelle strutture amministrative.

In quest'ottica si collocano gli interventi sviluppati per realizzare la dematerializzazione dei documenti cartacei, quali l'interoperabilità del protocollo elettronico, il mandato di pagamento informatico, l'applicazione del timbro digitale ai certificati on line, l'attivazione di fax-server.

E' in piena attività il Portale dello Studente le cui funzioni integrano una segreteria virtuale completa attraverso la quale è possibile immatricolarsi, presentare la domanda di passaggio o di laurea, verificare la propria carriera, stampare certificati e bollettini. Il sistema è completato da un servizio di interazione vocale IVR per rispondere alle richieste di informazioni più frequenti.

Per migliorare i servizi agli studenti, nel corso del 2011, si è dato avvio all'istituzione dello sportello virtuale, integrato da strumenti di comunicazione quali *Messenger* o *Skype*, procedendo nel contempo all'estensione dell'orario di apertura dello sportello *on line* e sono stati potenziati i sistemi di messaggistica (in particolare la posta elettronica) per interagire con gli utenti. Si è inoltre dato ampliamento alla sperimentazione relativa al processo di verbalizzazione degli esami *on line* e si è condotta l'analisi dei procedimenti relativi alla presentazione dei piani di studio e degli atti di carriera degli studenti allo scopo di informatizzarli. Tale obiettivo rientra nel più generale ambito del piano per la dematerializzazione degli atti amministrativi e del miglioramento dei servizi agli studenti;

Il Portale dello Studente è un canale indispensabile per accedere alle informazioni riguardanti i servizi a disposizione, come ad esempio, il Sistema Bibliotecario di Ateneo ed il Centro Linguistico, e le iniziative promosse nei

confronti degli studenti quali le borse di studio, la mobilità internazionale, le convenzioni per il servizio mensa, la prevenzione sanitaria, oltre alle iniziative culturali e di carattere sportivo.

Nell'ambito della realizzazione della biblioteca virtuale, le risorse bibliografiche di elevato interesse scientifico sono rese accessibili da postazioni informatiche anche esterne alla rete di ateneo.

Sono inoltre state attivate 15.000 caselle di posta elettronica istituzionali ed è stato diffuso l'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC) sia nei confronti degli utenti esterni sia del personale e, sempre nell'ambito dell'innovazione tecnologica, sono stati realizzati l'ampliamento e la diffusione dei sistemi di telefonia su IP (VoIP).

Si è infine condotto l'aggiornamento del parco tecnologico e, nell'ambito dello sviluppo dei siti web, si è avviato lo studio per l'armonizzazione dei siti web delle strutture didattiche e di Ateneo.

Con la finalità del miglioramento dell'*outcome*, nel mese di luglio 2011 è stato affidato alla GN Research di Roma, società specializzata in ricerche di mercato e servizi di *marketing intelligence*, il compito di condurre rilevazioni sistematiche di customer satisfaction nell'ambito dell'utenza studentesca, che identifica il principale ed immediato *stakeholder* dell'Università, sui servizi resi dall'Ateneo allo scopo di verificarne l'adeguatezza e di analizzarne i punti di forza e di debolezza per consolidare i primi e intervenire sui secondi.

Con la collaborazione delle rappresentanze studentesche, è stata avviata una indagine sulla soddisfazione degli studenti per i servizi generali dell'Ateneo, con particolare riferimento all'adeguatezza degli spazi, ai servizi *on line* e informatici e, in generale, ai servizi amministrativi a loro rivolti.

La prima analisi ha riguardato le immatricolazioni, gli esami, le lauree, etc., sia attraverso indagini qualitative

che quantitative. In tale ambito GN Research ha prestato supporto all'Ufficio orientamento per l'elaborazione e analisi dei dati raccolti da Roma Tre nel corso dell'evento "Orientarsi a Roma Tre" realizzato nel mese di luglio 2011.

E' stata poi condotta un'indagine operativa, attraverso l'invio di un questionario, per rilevare la soddisfazione sui servizi amministrativi riguardanti la consegna dei diplomi svoltasi nel mese di settembre cui hanno risposto circa 2.000 laureati.

Nel mese di novembre 2011 si è svolta un'indagine strategica qualitativa attraverso 4 *focus group* sui servizi, con studenti iscritti sia a corsi di laurea triennale sia a corsi di laurea magistrale moderati da una psicologa ricercatrice di GN Research, sulla base di una traccia di discussione concordata con il personale della Direzione Amministrativa.

Nel mese di dicembre è stata condotta un'indagine strategica quantitativa sulla conoscenza ed utilizzo dei diversi servizi offerti da Roma Tre, sulla soddisfazione in ordine a comunicazioni/informazioni fornite da Roma Tre, sulla soddisfazione a riguardo della Segreteria studenti, dell'*helpdesk* informatico, del Centro ascolto psicologico, dell'Ufficio stage e tirocini, dell'Ufficio *job placement*, del Portale dello Studente, etc.

L'iniziativa è stata positivamente accolta e gli esiti hanno evidenziato un'elevata soddisfazione complessiva. I principali motivi di gradimento sono legati all'ambiente vivibile, al dinamismo e alla modernità delle strutture nonché alle dimensioni contenute.

Nonostante la grave situazione determinata dai criteri di ripartizione del FFO già descritti nonché dalla complessiva riduzione delle risorse stanziato per il finanziamento del sistema universitario, la Direzione Amministrativa è stata comunque in grado di garantire la gestione senza conoscere gli importi del fondo per il 2011 (i dati del FFO sono

stati resi noti dal MIUR con una comunicazione datata 9 dicembre 2011) e al contempo di mantenere l'Ateneo fuori dal novero delle cosiddette università "non virtuose", pur con l'introduzione dei nuovi criteri di premialità e incentivazione, e di permetterne l'attestazione, in una teorica classifica in base al finanziamento complessivo sulla quota premiale, al 28° posto su 54 università valutate.

4.3.2.1 Pianta organica

La Direzione Amministrativa, come già descritto, ha incentrato la propria attività in tale ambito sull'adeguamento alle norme che a partire dalla legge n. 133/2008 hanno prescritto di condurre la programmazione delle assunzioni rispettando i limiti al cosiddetto "*turnover*". Tali norme, come noto, hanno posto nel quadriennio 2009 – 2012 un vincolo alla copertura dei posti del personale a tempo indeterminato corrispondente al 50% della spesa relativa al personale cessato nel corso dell'anno precedente, e fissato un limite ulteriore all'utilizzo delle risorse rese disponibili a seguito delle cessazioni, le quali devono obbligatoriamente essere destinate per una quota non inferiore prima al 60% poi, a partire dalle modifiche ex L. 240/2010, del 50% all'assunzione di ricercatori.

E' stata, così, posta in essere un'articolata attività di costante monitoraggio dei vincoli citati e di puntuale verifica delle risorse disponibili per realizzare la programmazione volta alla massima espansione della pianta organica che ha consentito la copertura di 103 procedure di valutazione comparativa per professori di prima e seconda fascia e di 72 procedure per posti di ricercatori a tempo indeterminato. Tutto ciò nonostante le nuove norme (d.l. n. 112/2008 convertito nella legge n. 133/2008 con le successive modifiche) obbligassero a piegare la pianificazione fondata sull'equilibrio di bilancio e deliberata nel giugno 2008 (prima dell'entrata in vigore del d.l. 112/2008) al vincolo del punto organico

utilizzabile.

Allo stesso tempo è stato possibile realizzare il rafforzamento della pianta organica per il personale non docente, cui sono stati riservati tutti i punti organico consentiti, preservandoli persino dalla riserva (prima del 60%, oggi del 50%) prevista per i ricercatori, che ha condotto a delineare un assetto pressoché definitivo dell'organigramma di Ateneo culminato con la presa di servizio, in data 1° marzo o ultimo scorso, di un dirigente di seconda fascia.

Sono inoltre stati avviati i contatti con il Dipartimento della Funzione Pubblica per verificare le possibili soluzioni ai fini della stabilizzazione delle 19 unità di personale a tempo determinato.

Nonostante la criticità dello scenario, sono state comunque rispettate le obbligazioni relative alle retribuzioni del personale docente e tecnico - amministrativo - di biblioteca e ciò anche grazie alla verifica continua delle risorse a disposizione.

Nel 2011 si è, inoltre, dato avvio ad un processo di valorizzazione delle risorse umane e delle professionalità acquisite ricorrendo anche alle più raffinate tecniche della formazione a distanza. Il percorso formativo riguarderà oltre 690 unità, compreso il personale TAB a tempo determinato, distribuite per il 31% nelle strutture di ricerca; per il 17% nelle strutture didattiche e per il 5% nelle strutture finanziarie, di gestione patrimoniale, nei servizi statistici, di controllo di gestione e nelle segreterie studenti.

Per la complessità dei contenuti formativi quali, ad esempio, l'introduzione del sistema di contabilità economico patrimoniale, e per la numerosità della platea dei destinatari che coinvolge la quasi totalità delle strutture, il processo dovrà essere dimensionato su almeno un triennio.

Tra le iniziative intraprese nel corso del 2011 a favore del personale, sono stati incentivati la flessibilità

lavorativa ed il telelavoro e si è data attuazione al sistema di gestione delle presenze *on line*. Le numerose convenzioni stipulate con aziende erogatrici di beni e servizi contribuiscono alla diffusione del benessere lavorativo.

4.3.2.2 Piano di sviluppo edilizio

L'attività della Direzione Amministrativa si è incentrata sulla realizzazione del completamento del piano degli investimenti edilizi definito dagli organi di governo nel corso degli ultimi anni, e delle connesse dotazioni di infrastrutture scientifiche e tecnologiche - comprensive degli arredi, delle attrezzature e delle apparecchiature informatiche -, con particolare riguardo alla predisposizione di tutti gli adempimenti amministrativo-formali necessari al completamento della ristrutturazione delle sedi di Via del Castro Pretorio, alla ristrutturazione del primo lotto dell'edificio ex Vasca Navale, di alcuni padiglioni dell'ex Mattatoio e al consolidamento e messa a norma del complesso edilizio denominato Le Torri.

Con riferimento all'immobile che ospitava la Vasca Navale, i lavori del 1° stralcio sono terminati il 7 dicembre 2011 e hanno consentito il recupero di 8.278,53 mq. con un costo di € 16.886.416,66 al netto dell'IVA, oltre € 276.645,16 per la progettazione. E' in via di completamento il progetto per il recupero della quota rimanente dell'immobile per mq 10.742,1 oltre mq 3.680 di parcheggi.

La Direzione Amministrativa ha inoltre posto in essere una serie di interventi volti a migliorare la funzionalità degli immobili, da un punto di vista sia strutturale sia impiantistico che ne hanno di conseguenza incrementato il valore, a completamento dell'attività di sviluppo e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.

La programmazione è stata la chiave del successo e la leva dello sviluppo di Roma Tre. In ambito edilizio, in particolare, è stata uno strumento che ha permesso di pianificare la espansione edilizia agevolando, in alcuni casi, le

procedure autorizzatorie. Tuttavia nel tempo sono emerse alcune criticità nel rapporto proprietario delle aree pubbliche assegnate che, grazie alle costanti relazioni con i gruppi consiliari del Comune di Roma, hanno trovato di recente soluzione con il trasferimento della proprietà di una prima parte significativa di aree per complessivi 68.900 mq, oltre 20.000 mq di aree destinate a parcheggi. L'accordo consente di patrimonializzare interventi di ristrutturazione già realizzati sulle aree per un importo di circa € 70.000.000,00.

L'esito delle trattative con il Comune, condotte con impegno e determinazione, ha portato non solo alla definizione di un prezzo di trasferimento patrimoniale del tutto vantaggioso permettendo, in tal modo, di evitare l'imposizione di gravosi oneri concessori, ma anche l'ottenimento di condizioni di pagamento particolarmente favorevoli.

Tale acquisizione risulta di rilevante importanza strategica non soltanto per lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ateneo, garantendo una maggiore fruibilità di spazi, ma soprattutto per il consolidamento dell'assetto patrimoniale. Sono stati avviati da qualche mese i lavori preparatori del Quinto Accordo di Programma.

L'analisi continua sullo stato dei beni immobili dell'Ateneo, oltre a permettere di definirne il valore, ha consentito altresì di ripartire gli spazi disponibili al fine di ottimizzarne l'utilizzo e dare luogo alla successiva attività di messa in sicurezza.

E' da sottolineare, a tal proposito, l'impegno profuso allo sviluppo del sistema di prevenzione e protezione dei luoghi di lavoro e al completamento del piano generale di messa in sicurezza delle sedi dell'Ateneo in concomitanza con l'ampliamento delle superfici a disposizione.

4.3.2.3 Misure di contenimento della spesa

Al fine di garantire la sostenibilità del contenimento delle spese connesse ai servizi di supporto alle attività istituzionali, a fronte del quadro di complessiva riduzione del FFO mantenendo, al contempo, i livelli qualitativi standard dei suddetti servizi, tali da non compromettere l'ordinario funzionamento delle attività dell'Ateneo, e coerentemente con le linee di indirizzo per l'impostazione del bilancio di previsione 2011 deliberate dal Senato Accademico e successivamente recepite dal Consiglio di Amministrazione, la Direzione Amministrativa ha proceduto, nel corso dell'esercizio finanziario 2011, alla definizione di un piano di misure organizzative che, sulla base dei risultati positivi delle serie e rigorose politiche di bilancio, hanno permesso di porre in essere una serie di interventi volti ad una ulteriore razionalizzazione di servizi quali la manutenzione, ordinaria e straordinaria, la pulizia, la vigilanza, l'informatizzazione e le utenze.

Gli importanti risultati conseguiti sono da attribuirsi, in particolare, alla capacità di rinegoziare complessi contratti di prestazione di servizi ed alla perizia con cui sono state svolte le puntuali verifiche in ordine alla regolare esecuzione delle diverse prestazioni.

Pur nell'ottica dell'adozione di ineludibili misure correttive al fine di garantire l'equilibrio strutturale di bilancio, l'impegno della Direzione Amministrativa ha consentito di garantire:

- sia il pagamento delle rate dei mutui accesi presso la cassa Depositi e Prestiti per il finanziamento delle operazioni di investimento immobiliare;
- sia il rispetto dei limiti di indebitamento degli atenei di cui all'art. 7, comma 5, della legge 168/89, come modificato dall'art. 3, comma 3, della legge n. 430/91, imposti dal Ministero dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

4.3.2.4 Attività di controllo della spesa

Con riferimento a particolari voci di spesa, rilevanti nel bilancio dell'Ateneo, sono state predisposte specifiche analisi di cui si riporta un campione di seguito, a titolo esemplificativo.

Spese per l'edilizia: l'Area Tecnica predispone il piano delle attività e degli interventi sulla base degli importi stanziati nel bilancio di previsione. Durante l'anno la spesa viene continuamente monitorata al fine di verificare il rispetto del piano di attività e l'efficienza nella gestione della spesa.

Spese del personale: L'Area del Personale, con la collaborazione dell'Ufficio Controllo di Gestione, predispone mensilmente dei report sulla spesa sostenuta per gli stipendi del personale, contenenti informazioni sull'andamento della spesa e sulla sua composizione. Tali rapporti consentono il monitoraggio della quota fissa degli stipendi, dell'accessorio e delle indennità corrisposte a vario titolo. Sono inoltre predisposti report periodici relativi alla spesa sostenuta per personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

Spese per l'energia elettrica: al fine di contenere la spesa per i consumi intermedi, è stato predisposto un sistema di monitoraggio costante dei consumi di energia elettrica e della relativa spesa. Contemporaneamente è stato istituito un apposito gruppo di lavoro che ha posto in essere una serie di iniziative per il miglioramento dell'efficienza energetica e la conseguente riduzione dei consumi e dei costi.

Al fine di garantire una precisa attività di programmazione e controllo si è proceduto ad attivare peculiari procedure per le voci di spesa anzi descritte. L'instaurarsi di una prassi che, a partire dalla definizione di un piano di attività

da realizzare nell'esercizio, consente il monitoraggio continuo delle poste più significative del bilancio, ha permesso di gestire la spesa con maggiore efficienza e di correggere prontamente eventuali andamenti negativi.

4.3.2.5 Monitoraggio del rispetto delle misure taglia spese

A seguito del proliferare di norme di legge contenenti obblighi di riduzione di particolari tipologie di spese, la Direzione Amministrativa, con il supporto dell'Area Finanziaria e dell'Ufficio Controllo di Gestione, ha portato avanti una serie di iniziative volte al monitoraggio delle spese.

In particolare si ricorda:

Legge Finanziaria 2008: ha imposto, tra l'altro, un limite di spesa sulle manutenzioni ordinarie e straordinarie degli immobili.

Legge 133/2008 e Legge 1/2009: al fine del rispetto dei limiti dettati dalla citata normativa al turn over del personale cessato e, in misura ulteriore, alle spese di rappresentanza, per relazioni pubbliche, mostre e pubblicità, sulle pubblicazioni di Ateneo, sulle sponsorizzazioni e sul fondo per il trattamento accessorio del personale tecnico, amministrativo e di biblioteca, sono stati predisposte procedure extra-contabili volte alla quantificazione di tali limiti e al monitoraggio periodico del rispetto degli stessi.

DL 78/2010 convertito in Legge n. 122/2010: ha imposto la riduzione dei costi degli apparati amministrativi con l'obbligo di riversamento al bilancio dello Stato delle economie generate, nonché il contenimento delle spese di manutenzione degli immobili. Ha previsto a partire dal 2011 l'invarianza delle retribuzioni oltre al blocco della

contrattazione per il triennio 2010/2012. Ha stabilito altresì il blocco degli adeguamenti retributivi del personale non contrattualizzato e delle progressioni di carriera per tutto il personale le quali avranno effetto solo a fini giuridici. Ha imposto inoltre la rideterminazione del limite di spesa sui contratti di collaborazione coordinata e continuativa e a tempo determinato con decorrenza 2011.

Con riferimento al limite di cui sopra che, con l'entrata in vigore delle disposizioni di cui alla legge 133 e alla legge n. 1/2009, subirà un drastico rafforzamento - fatte salve le disposizioni espressamente dettate per le università -, sono state attuate misure di contenimento della spesa per contratti a tempo determinato e di collaborazione coordinata e continuativa nel rispetto delle disposizioni delle leggi finanziarie in vigore.

DL 98/2011 convertito in legge n. 111/2011: ha disposto il livellamento retributivo dei titolari di cariche elettive ed incarichi di vertice o dei componenti degli organismi, enti e istituzioni, anche collegiali, alla media degli Stati dell'area euro. Ha imposto di inserire sul sito istituzionale l'elenco delle società di cui si detengano, direttamente o indirettamente, quote di partecipazione anche minoritaria indicandone l'entità.

Con decorrenza 1° gennaio 2012, inoltre, le operazioni di acquisto e vendita di immobili, devono essere subordinate alla verifica del rispetto dei saldi strutturali di finanza pubblica da attuarsi con decreto di natura non regolamentare del Ministro dell'economia e delle finanze.

DL 138/2011 convertito nella legge n. 149/2011: ha precisato che nei casi in cui il bilancio di un ente sottoposto alla vigilanza dello Stato non sia deliberato nel termine stabilito dalla normativa vigente ovvero presenti una situazione di disavanzo di competenza per due esercizi consecutivi, i relativi organi, ad eccezione del collegio dei revisori o sindacale, decadono ed è nominato un commissario.

La circolare MEF n. 33 del 28/12/2011 chiarisce che la mancata deliberazione del bilancio nel termine stabilito dalla normativa vigente trova applicazione nei confronti degli enti i quali abbiano approvato il conto consuntivo o il bilancio relativo all'esercizio 2010 oltre il termine fissato dalla normativa di riferimento. Con il termine bilancio il legislatore ha voluto fare richiamo al conto consuntivo e non al bilancio di previsione.

Il termine disavanzo di competenza riveste un'ampia accezione, non limitandosi a prevedere il solo caso di enti che adottano un sistema di contabilità finanziaria (per cui il disavanzo di competenza si determina quale differenza tra impegni di spesa ed accertamenti di entrata), ma si estende anche al caso di perdita di esercizio, per gli enti che adottano un sistema di contabilità economico patrimoniale.

In sede di prima applicazione si dovrà fare riferimento alle risultanze dei bilanci degli esercizi 2009 e 2010. La norma dovrebbe essere finalizzata al commissariamento degli enti che presentano una situazione di reale squilibrio finanziario che potrebbe essere superato attraverso l'adozione di adeguate misure o attraverso la liquidazione coatta amministrativa.

Le procedure poste in atto di volta in volta al fine di rispondere alle esigenze di contenimento della spesa pubblica esplicitate per via normativa e che hanno consentito una precisa determinazione dei limiti per ogni voce di spesa, hanno altresì condotto all'impostazione di un processo di monitoraggio continuo sia nell'ambito dell'Amministrazione Centrale sia al livello periferico dei Dipartimenti e Centri di Ateneo. I risultati di tali analisi sono sottoposti periodicamente al Collegio dei Revisori dei Conti. La Direzione amministrativa ha inoltre dato luogo ad una serie di interventi volti al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle spese sostenute in modo da garantire la qualità dei servizi offerti pur nel

rispetto dei limiti di spesa imposti dalla legge.

4.3.3 Attività di valutazione e controllo

Le misure poste in essere dalla Direzione Amministrativa per dare attuazione alle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 150/2010 per il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale delle pubbliche amministrazioni, si collocano nell'ambito dell'attività di valutazione e controllo e, attraverso la costituzione della struttura di supporto al Nucleo di valutazione di Ateneo, hanno creato le condizioni per la definizione del Sistema di valutazione della *performance* da parte del Nucleo nelle vesti ulteriori di Organismo indipendente di valutazione.

Il Sistema è operativo con decorrenza 1° gennaio 2011 e costituisce lo strumento alla base della misurazione e valutazione della *performance* con riferimento agli obiettivi e agli indicatori contenuti nel documento programmatico triennale.

La Direzione Amministrativa ha avviato le attività di sperimentazione della riforma usando tutte le cautele che un cambiamento epocale nella concezione diffusa del pubblico impiego necessariamente comporta.

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 indotto di procedere per gradi successivi al fine di soddisfare due esigenze essenziali. In primo luogo è stato, infatti, necessario effettuare delle scelte allo scopo di avviare il sistema dal mese di gennaio 2011. Ciò ha comportato 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 funzionamento del sistema stesso, e una conseguente maggiore garanzia di successo.

Con il manuale operativo adottato con decorrenza 1° gennaio 2011 quale sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, è stato introdotto il modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza e del personale non dirigenziale dell'Ateneo.

L'adozione del manuale persegue le seguenti finalità fondamentali:

- valorizzare il ruolo del personale, evidenziando le prestazioni conseguite;
- collegare 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.

I principi generali a cui il sistema di valutazione si ispira sono:

1. trasparenza e pubblicità dei criteri;
2. partecipazione del soggetto valutato al procedimento, anche attraverso la comunicazione e la condivisione degli obiettivi ad esso assegnati;
3. diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;
4. previsione di un momento di verifica intermedio;

5. eventuale verifica della valutazione da parte del valutatore di seconda istanza.

Trattasi di regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa con riferimento all'attività strategica, consistente nell'assegnazione di obiettivi e nel monitoraggio dei medesimi in corso d'anno nonché al comportamento organizzativo inteso come livello di autonomia riferito all'istituto della delega; come grado di raggiungimento di risultati in termini di efficienza/produttività; come capacità di analisi delle problematiche e di individuazione delle soluzioni; come capacità di programmazione delle attività in considerazione dei relativi costi; come capacità organizzativa-gestionale nonché come apporto professionale specifico.

Nel 2011 è stata, inoltre, avviata una sperimentazione dell'attività di valutazione sulle posizioni "di responsabilità" di categoria B – C – D, in applicazione del contratto integrativo di Ateneo, adeguato ai sensi dell'art. 65 del Decreto Legislativo n. 150/2009 alle disposizioni del medesimo decreto grazie all'opera di coordinamento svolta dalla Direzione. Il contratto, infatti, subordina l'attribuzione di un terzo dell'indennità di responsabilità, che costituisce una quota del trattamento economico accessorio, ad una valutazione semestrale connessa all'incarico conferito.

La sperimentazione così avviata copre un campione di n. 521 dipendenti di categoria B – C - D. Considerato che le 32 unità di cat. EP sono sottoposte a verifica per l'attribuzione dell'indennità di risultato, attualmente la quasi totalità del contingente T.A.B. di Roma Tre, oltre al Direttore Amministrativo e ai Dirigenti, risulta soggetto a valutazione ai sensi di legge e del contratto collettivo.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo in funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) ai sensi del D.Lgs. n. 150 del 2009, ha compiuto il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione e della

Trasparenza di cui all'Art. 14 comma 4 del Decreto Legislativo citato. La Relazione trasmessa con nota del 9 maggio 2012 costituisce il primo monitoraggio sull'applicazione a livello sperimentale del sistema di valutazione della *performance* e sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti dal piano della performance 2011-2013 con riferimento alla prima annualità ed attesta l'attuazione delle iniziative avviate sia in tema di trasparenza sia a riguardo del livello di gradimento dei servizi resi dalla struttura amministrativa all'utenza studentesca, principale ed immediato *stakeholder* dell'università, attraverso indagini sistematiche di *customer satisfaction*.

Nel contesto di grande incertezza in ordine all'entità del sostegno statale agli atenei, la Direzione Amministrativa si è adoperata per l'implementazione ed il potenziamento del sistema di controllo di gestione volto alla pianificazione ed al costante monitoraggio dei processi di spesa al fine di garantire efficaci e repentini interventi correttivi. La Direzione Amministrativa, mediante il sistema di controllo introdotto e con l'ausilio di strumenti contabili, accerta che la gestione si svolga secondo criteri di economicità e in conformità dei piani e delle strategie definite nelle fasi di programmazione e pianificazione.

Tale attività comprende dunque tutte le operazioni relative a processi di rilevazione, misurazione e comunicazione, volte a verificare la corretta attuazione delle finalità istituzionali.

L'attività di valutazione e controllo consiste in un monitoraggio continuo dell'azione amministrativa mediante strumenti di raccolta delle informazioni, le quali sono a loro volta di supporto alle decisioni che i responsabili dovranno assumere in relazione alle strategie e alle azioni da sviluppare. Tale attività ha come finalità principale quella di informare

continuamente gli organi responsabili delle conformità o difformità che esistono tra risultati raggiunti e valori programmati.

Il processo di controllo interno permette, dunque, la rilevazione, l'analisi e la valutazione dei risultati raggiunti e il confronto tra questi ultimi e le previsioni effettuate, definite quantitativamente nel bilancio di previsione. In caso di scostamenti tra i valori previsionali e quelli effettivi può essere necessario procedere all'individuazione delle cause e intervenire per correggere le devianze. Le azioni correttive possono riguardare la gestione operativa ma possono anche modificare gli stessi programmi nel caso in cui essi risultino inadeguati.

Nel rispetto della pianificazione degli obiettivi per il 2011 e in attuazione delle disposizioni della legge n. 240/2010, che introduce nuovi strumenti contabili di comunicazione economico-finanziaria e di controllo di gestione per il sistema universitario italiano, si è dato avvio alle attività di sviluppo del sistema di controllo di gestione.

Allo stato attuale, il sistema di contabilità direzionale si basa su un modello di contabilità analitica che definisce il piano dei centri di costo, i criteri necessari per la individuazione dei costi diretti e indiretti e le regole per la ripartizione di questi ultimi per mezzo di idonei parametri.

Nell'ottica di sviluppo sono state realizzate analisi e sperimentazioni per la predisposizione di informazioni e documenti secondo le regole della contabilità economico-patrimoniale. In particolare, fin dal 2004, viene predisposto il conto economico riclassificato in contabilità economico-patrimoniale. Sino ad oggi il documento è stato ottenuto a partire dai dati di contabilità finanziaria opportunamente rettificati e integrati. Tale lavoro è stato propedeutico alla intensa e complessa attività di analisi svolta nell'ultimo anno, diretta alla piena introduzione del sistema informatico di contabilità economico-patrimoniale.

Sebbene il percorso di approvazione del decreto legislativo di Introduzione di un sistema di contabilità

economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle Università, a norma dell'articolo 5, commi 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, pur essendo ormai alle battute finali, non si è ancora compiuto, le attività di progettazione operativa del nuovo sistema contabile sono state avviate all'inizio del 2011 con l'obiettivo di pervenire ad una completa attuazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale entro il 2012 e l'avvio a regime a partire dal 2013. Negli ultimi mesi del 2011 è stato ultimato lo studio di fattibilità ed è stato nominato un gruppo di lavoro.

4.3.3.1 Contabilità analitica per centri di costo

La contabilità finanziaria è legata all'aspetto finanziario della gestione e rileva la spesa esclusivamente nel momento in cui si manifesta monetariamente. Essa non consente, dunque, una analisi economica delle risorse basata sul concetto di costo. Infatti, i risultati dell'approccio finanziario e di quello economico differiscono profondamente, sia a causa dello sfasamento temporale del momento di rilevazione del costo rispetto a quello del relativo esborso finanziario, sia perché esistono eventi di natura economica che non originano alcun movimento monetario e non vengono quindi rilevati in contabilità finanziaria. Inoltre l'impianto di contabilità finanziaria, basato su una classificazione per natura delle spese, non sempre consente di effettuare il ribaltamento delle stesse spese su singoli centri di costo o su singoli progetti o attività.

Per ovviare ai limiti informativi del sistema di contabilità finanziaria, la Direzione Amministrativa ha predisposto, a seguito della definizione di regole contabili e parametri di ripartizione delle spese, un sistema di contabilità analitica di tipo extra-contabile. Le elaborazioni extra-contabili si basano sulle risultanze della contabilità finanziaria di Ateneo e su informazioni aggiuntive che derivano dai sistemi informatici utilizzati dall'Ateneo, ad esempio con riferimento alla gestione

degli incassi per tasse o alle carriere e stipendi del personale, e permettono di individuare i costi a partire dalle spese finanziarie determinate nei bilanci consuntivi dell'Ateneo e di riclassificare gli stessi in base alla destinazione ribaltandoli su specifici centri di costo, centri di responsabilità, progetti o attività.

Tali elaborazioni extra-contabili consentono, pur in assenza di un sistema informatico di contabilità economica-analitica, la formazione, con cadenza periodica, di *report* economici in grado di fornire analisi dei costi articolate per strutture e progetti e di produrre informazioni economiche importanti ai fini della valutazione dell'efficienza e dell'efficacia nell'impiego delle risorse disponibili.

In una prima fase di sviluppo del progetto, l'analisi si è incentrata sulla determinazione delle componenti di costo e di "ricavo" dei centri di costo finali dell'Ateneo, con particolare riferimento alle strutture erogatrici dei servizi di didattica e di ricerca. Per prima cosa si è quindi proceduto alla definizione di uno schema concettuale in base al quale è stato possibile:

- determinare il piano dei centri di costo;
- definire 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;
- analizzare le entrate e le spese del bilancio di Ateneo al fine di determinare i ricavi e i costi diretti e indiretti;
- individuare e sviluppare le fonti informative contabili ed extra-contabili di supporto all'analisi;
- correlare i costi imputati alle strutture con i risultati dell'attività didattica e di ricerca.

Il piano dei centri di costo in base al quale è stata operata l'imputazione voci di entrata e di costo è riportato nello schema di seguito riportato.



Più in particolare le analisi di contabilità analitica dal punto di vista delle entrate si sono concentrate sugli incassi per tasse, con imputazione ai centri di ricavo, e sulle entrate che derivano dal FFO. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto la Direzione Amministrativa, con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione, ha avviato un

approfondito studio del modello utilizzato dal MIUR per la ripartizione dei fondi alle università in modo da monitorare e controllare le modalità di applicazione e l'andamento nel tempo degli indicatori relativi all'Ateneo e allo stesso tempo quantificare la partecipazione dei singoli centri di responsabilità finali alla assegnazione definitiva.

Dal punto di vista delle spese, le principali voci del bilancio finanziario sono state analizzate ed imputate ai centri di costo in modo da avere informazioni dettagliate sulla spesa sostenuta. Più in dettaglio, le voci di costo dirette relative agli immobili (quote di ammortamento del valore dell'immobile compresi gli interventi di ristrutturazione, canoni di locazione, costi per la manutenzione ordinaria e straordinaria, utenze, spese per le attività di portineria, ...) sono state imputate direttamente alle sedi a cui si riferiscono, mentre le voci di costo comune (contratto per la manutenzione ordinaria, contratto per la pulizia dei locali, ...) sono state attribuite alle varie sedi per mezzo di appositi driver di ripartizione (ad esempio: metri quadri per la ripartizione dei costi del contratto per la manutenzione ordinaria, ore uomo per la ripartizione dei costi relativi al contratto per i servizi di pulizia). Tali aggregati di costo vengono poi successivamente ribaltati sui centri di costo presenti nelle singole sedi e integrati con i dati relativi a costi diretti quali le spese per il personale docente e non docente afferente alle strutture e la spesa relativa ai trasferimenti a favore delle strutture decentrate (facoltà, dipartimenti, biblioteche). Tale analisi permette quindi di predisporre con cadenza periodica appositi report con riferimento ai centri di costo di primo e di secondo livello dell'Ateneo. E' inoltre allo studio una ulteriore implementazione, realizzata attraverso l'integrazione dei dati disponibili con ulteriori informazioni, che consentirà una analisi dettagliata dei costi e delle entrate riferite ai centri di costo "collegi didattici" all'interno delle facoltà, realizzando quindi un dettaglio di analisi fino al 3° livello dei centri di responsabilità.

Nell'ambito del progetto per l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, si sta attuando lo sviluppo di un sistema informatico di supporto al controllo di gestione in modo da poter valorizzare e automatizzare il modello già in uso.

4.4 Pari opportunità: il CPO di Roma Tre

Costituito nel 2004 al fine di garantire l'eguaglianza e le pari opportunità ai sensi della legge n. 125 del 10 aprile 1991, il CPO di Roma Tre è stato riconosciuto nello Statuto dell'Ateneo (art. 15^{ter}) quale Organo Elettivo Centrale, assieme al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione. Il CPO è rappresentativo delle tre componenti dell'Ateneo: studenti, docenti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La Direttiva 23 maggio 2007, recante misure per attuare la parità e le pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche, ha imposto ai CPO delle pubbliche amministrazioni di programmare gli interventi in materia di pari opportunità, prevedendo l'obbligo per i Comitati di elaborare Piani di Azioni Positive (P.A.P.) per combattere le forme di discriminazione nei confronti delle lavoratrici e per rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la realizzazione dell'uguaglianza tra le lavoratrici e i lavoratori nei luoghi di lavoro.

Il D.lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, ha ribadito l'importanza della programmazione anche nell'ambito di promozione delle pari opportunità, incorporando i P.A.P. nei nuovi e più generali Piani della *Performance*.

Il CPO ha, in questi anni, previsto e raggiunto i seguenti obiettivi:

- La promozione di pari opportunità di accesso al lavoro, sviluppo professionale e qualità del lavoro (es: seminari, convegni e corsi di formazione al personale)
- Il reperimento di fondi per la realizzazione di un asilo nido per i figli del personale dell'Ateneo (vincitore di un bando emanato dal Comune di Roma)
- La sperimentazione di nuove forme di conciliazione, come il telelavoro, per la compatibilità tra lavoro e famiglia. Nel 2011 Roma Tre ha ottenuto un importante riconoscimento per tale iniziativa nell'ambito del "Premio Lavoriamo insieme" promosso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione in collaborazione con FORUM PA, destinato alle amministrazioni realizzatrici di interventi finalizzati a mettere in pratica in modo efficace gli indirizzi di governo negli ambiti delle Pari Opportunità, del Piano *e-Government* 2012, della Semplificazione per i cittadini e le imprese, della Lotta alla corruzione. La candidatura dell'Ateneo si è inserita nelle "Iniziative per le PARI OPPORTUNITÀ" e, all'interno di queste, il progetto di Roma Tre si inquadra nelle specifiche azioni:

- le forme flessibili di organizzazione del lavoro pubblico per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle dipendenti e dei dipendenti;

- l'uso delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione per favorire le pari opportunità.

Roma Tre nel 2011 ha ottenuto inoltre il finanziamento di nuove postazioni in telelavoro attraverso la partecipazione all'iniziativa "Call Donne PA" sul tema "Le tecnologie a supporto di forme flessibili di lavoro",

promossa da FORUM PA in collaborazione con INAIL

- La promozione di una cultura di pari opportunità all'interno dell'Ateneo attraverso una campagna di sensibilizzazione sul tema delle differenze di genere e pari opportunità (es: sito web dedicato, istituzione di un corso sulle tematiche di genere e di P.O. per tutte i corsi di laurea triennali)
- Il rafforzamento dei rapporti tra istituzioni per la promozione del principio delle pari opportunità attraverso la trasmissione di esperienze, obiettivi, contenuti e metodologie nel contesto del territorio cittadino e regionale, ma anche sul territorio nazionale, sia a livello universitario che di altra Pubblica Amministrazione (es. promotore di un'associazione nazionale di CPO universitari, di protocolli d'intesa con i Ministeri referenti).

Ai fini della elaborazione di un nuovo Piano, per la corretta analisi dei fabbisogni dei destinatari delle Azioni e delle politiche di P.O., il CPO di Roma Tre ha promosso nell'anno accademico 2010/2011 un'indagine rivolta alla componente studentesca dell'Ateneo.

Il questionario è stato somministrato in formato cartaceo in aula durante le lezioni universitarie ad un significativo campione di 1251 studenti (donne: 53%, uomini: 46%).

La distribuzione delle domande all'interno del questionario parte da tematiche generali sul tema delle P.O., fino ad arrivare a focalizzare le attività e i compiti del CPO di Ateneo.

E' stata riscontrata un'equa rappresentatività, in termini percentuali, di rispondenti di entrambi i sessi; questo ha assicurato una buona qualità dei dati emersi. Altra caratteristica del campione, è la quasi totalità di studenti ancora domiciliati con i genitori, non coniugati e distanti dal concetto di "propria" famiglia.

Nell'80% dei casi, gli intervistati hanno dichiarato di avere conoscenza delle tematiche relative alle pari opportunità; diverso discorso bisogna fare riguardo la qualità delle informazioni che i soggetti hanno dimostrato di avere, infatti, solo la metà del campione si è esposto a dare una definizione di "genere".

Per quanto concerne il "clima" percepito in Ateneo, l'indagine ha portato a risultati soddisfacenti: solo alcune sporadiche voci ritengono che il sesso o gli aspetti economici (ad es. costo dei libri) possano essere motivo di discriminazione.

Le domande specifiche sul CPO lasciano intendere che gran parte degli studenti non sono a conoscenza di cosa esso sia; coloro che, invece, si sono interessati al CPO (20%) ne conoscono sia le attività, sia le iniziative promosse. In particolare, viene apprezzato il sito -inteso come mezzo di comunicazione e piattaforma di scambio di informazioni- che viene consigliato anche come strumento di pubblicizzazione.

La questione più importante emersa dal questionario, si basa sulle aspettative che il campione si è posto riguardo i compiti da svolgere: il 47% dei casi ha chiesto espressamente attività di formazione (convegni, corsi e seminari), il 27% maggiore diffusione di informazioni su dibattiti e conferenze, il restante 26% ha proposto interventi attivi, positivi e di sensibilizzazione alla tematica.

Il 70% del campione auspicherebbe l'inserimento di un corso formativo trasversale di base obbligatorio per tutti i Corsi di Laurea.

Alla luce dei dati emersi dal questionario specialmente in tema di formazione, il Comitato ha progettato e gestito attività accademiche che potessero meglio affrontare e approfondire i temi delle pari opportunità e delle tematiche

di genere. In questa prospettiva, su proposta del Comitato, nel giugno del 2009 il Senato Accademico ha approvato l'attivazione di un'attività didattica interdisciplinare, trasversale a tutti i Corsi di Laurea, con riconoscimento di 4 crediti formativi.

Il Corso "Genere, Costituzione e Professioni" è un modulo didattico interfacoltà, innovativo ed unico in Italia, aperto a tutti gli studenti e le studentesse di Roma Tre. L'obiettivo formativo è quello di sviluppare una competenza adeguata al rapporto fra eguaglianza e differenze e al nuovo modo di intendere la cittadinanza basata sulle pari opportunità, considerando, in particolare, l'apertura di questo concetto a categorie storicamente escluse, come le donne e gli stranieri.

Nell'ambito delle iniziative di pari opportunità si colloca la pubblicazione del 1[^] Bando Regionale 2011 relativo all'impiego di 788 volontari da impiegare in progetti di servizio civile nella Regione Lazio.

L'Università degli Studi Roma Tre ha partecipato con i progetti:

- “Vivere la Disabilità 6”: 10 volontari coordinati dall'Ufficio Studenti in situazione di disabilità da impiegare nell'accoglienza, accompagnamento e integrazione universitaria degli studenti disabili;
- “Educhiamoci allo Sport 3”: 3 volontari da impiegare nell'organizzazione, nella promozione e nell'attuazione delle attività sportive;

- “La Biblioteca Aperta”: 6 volontari da impiegare nel supporto alle attività delle biblioteche finalizzate a facilitare la fruizione dei servizi da parte di tutte le tipologie di utenti;
- “piaz@telematica.it”: 3 volontari da impiegare nell’informazione e nell’assistenza all’utenza presso la Piazza Telematica del nostro Ateneo;
- “Oltre le Pari Opportunità”: 2 volontari da impiegare nell’organizzazione delle attività promosse dal Comitato Pari Opportunità dell’Ateneo.