

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DI ATENEIO

- **PARTE 1 - SITUAZIONE ATTUALE** *a cura della Direzione Generale*

- **PARTE 2 - OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE DI INTERVENTO**

PREMESSA

La legge 240/2010, all'art. 2, assegna al Rettore il compito di predisporre il Documento di Programmazione Triennale di Ateneo, tenendo conto delle proposte e dei pareri del Senato Accademico e dei Dipartimenti. Tale documento, nella sua versione definitiva, previo parere del Senato Accademico stesso, è adottato dal Consiglio di Amministrazione. La norma di legge in questione è ripresa dallo Statuto di Ateneo e specificata, ai fini della sua attuazione, dal Regolamento Generale di Ateneo, che prevede una prima stesura del documento da sottoporre al Senato Accademico per acquisire eventuali proposte in merito. Il Rettore, valutate queste proposte e sulla base delle esigenze indicate dai Dipartimenti, predispose la versione definitiva e la sottopone al Senato Accademico, per l'espressione del previsto parere. Come ultimo atto, il documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Questo testo va considerato pertanto un testo di apertura che raggiungerà il suo definitivo completamento in un secondo momento (fine febbraio), solo quando i Dipartimenti, dopo l'adozione del Consiglio di Amministrazione, avranno elaborato la loro Programmazione Triennale. Anche allora il percorso non sarà concluso: il Documento invita, infatti, a monitorare costantemente l'*iter* degli obiettivi, misurandoli nei tempi ravvicinati delle Verifiche di Bilancio e nei tempi lunghi del Piano di Sviluppo proiettato su sei anni.

Così consegnato, il Documento di Programmazione Triennale di Ateneo è nuovo, dinamico e sperimentale rispetto a precedenti esperienze di programmazione interna: richiede pertanto riflessioni ampie che non possono prescindere da una ricognizione sulla situazione attuale dell'Ateneo, con riferimento alle attività principali e alle risorse umane, finanziarie e logistiche a disposizione (Parte 1 – Situazione attuale – *a cura della Direzione Generale*). Seguono le indicazioni programmatiche vere e proprie (Parte 2 – Obiettivi istituzionali e strategie di intervento), articolate in due sezioni: la prima illustra gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo – la ricerca, la didattica e la terza missione ("la partecipazione ai processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo"); la seconda evidenzia invece una serie di questioni che attraversano gli obiettivi istituzionali, indicando le principali strategie di intervento.

Il testo è "lungo" e, in alcune sue parti, volutamente didascalico, perché ha lo scopo di rintracciare tutti i temi, istituzionali e non, che l'Ateneo è chiamato ad affrontare per programmare a medio termine le sue attività. Allargare il più possibile il campo della discussione e del confronto aiuterà a esplicitare le risorse e le carenze delle singole strutture, la cui reciproca conoscenza sarà decisiva per equilibrare e comporre la delicata sintesi delle priorità.

PARTE 1 - SITUAZIONE ATTUALE a cura della Direzione Generale

1.1 DIDATTICA

- Offerta formativa
- Iscritti e immatricolati
- Laureati
- Mobilità internazionale

1.2 RICERCA

- Ricerca di base
- Ricerca applicata
- Laboratori
- Dottorato di ricerca
- Assegni di ricerca
- Anagrafe della ricerca

1.3 VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE

- AVA
- VQR

1.4 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Creazione delle Direzioni E nomina dei Dirigenti
- Dal POD al Piano della performance di Ateneo – Sviluppo del Ciclo della performance
- “Amministrazione Trasparente”: trasparenza e prevenzione della corruzione
- Miglioramento dell'efficienza dei Processi Amministrativi: informatizzazione e dematerializzazione
- Riorganizzazione delle strutture interne e costituzione degli organi centrali dell'Università
- Riorganizzazione amministrativa dei Dipartimenti

1.5 PERSONALE

- Personale Docente e Ricercatore
- Personale TAB
- Fondi destinati a trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo e bibliotecario
- Progressioni orizzontali
- Formazione

1.6 PATRIMONIO IMMOBILIARE

- Stato attuale del patrimonio immobiliare
- Interventi in corso di realizzazione

1.7 BILANCIO

- Indicatore di spese del personale
- Indicatore di indebitamento
- Indicatore ISEF
- Stabilità di bilancio
- Nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale e bilancio unico
- Tempi medi di pagamento e solidità di cassa

1.1 DIDATTICA

Offerta Formativa

L'offerta formativa per l'anno accademico 2013/2014 è riassunta nella seguente tabella:

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2013/2014			
28 Corsi di laurea attivi	43 Corsi di laurea magistrale attivi	6 TFA attivi I grado 20 TFA attivi II grado	
1 Scuola di Specializzazione Professioni Legali	11 Corsi di perfezionamento	24 Master I livello 43 Master II livello	1 Corso di aggiornamento

Iscritti e immatricolati¹

Iscritti per facoltà

Nella tabella seguente è riportato il numero degli studenti iscritti con il dettaglio per facoltà. Come si evidenzia dai dati riportati, negli ultimi 4 anni accademici la consistenza complessiva della popolazione si è sostanzialmente stabilizzata, con il superamento delle 35.000 unità a partire dall'a.a. 2009/10. La riduzione nell'a.a. 2012/2013 rispecchia il dato nazionale.

Facoltà	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Architettura	1.479	4,2	1.499	4,3	1.506	4,2	1.486	4,3
Economia	3.975	11,3	3.905	11,1	3.993	11,3	4.013	11,6
Giurisprudenza	6.195	17,5	6.203	17,6	6.212	17,5	6.083	17,6
Ingegneria	3.742	10,6	3.966	11,3	4.180	11,8	4.298	12,5
Lettere e filosofia	9.159	25,9	9.065	25,7	8.979	25,3	8.540	24,7
Sc. della formazione	6.040	17,1	5.807	16,5	5.885	16,6	5.637	16,3
Scienze M.F.N.	1.454	4,1	1.500	4,3	1.527	4,3	1.457	4,2
Scienze politiche	3.260	9,2	3.303	9,4	3.168	8,9	2.995	8,7
Totale	35.304	100	35.248	100	35.450	100	34.509	100

(dati ufficiali MIUR – Rilevazione sull'Istruzione Universitaria. Per il 2012/13 i dati sono di imminente pubblicazione)

Iscritti per facoltà e tipologia di corso

¹ Per omogeneità di rappresentazione, i dati riportati nelle tabelle sono riferiti al triennio 2009/2010 – 2011/2012. Ove disponibili sono riportati anche i dati del 2012/2013.

Per quanto riguarda il dettaglio degli iscritti per tipologia di corso, includendo gli iscritti ai corsi a ciclo unico di Giurisprudenza e Scienze della formazione nell'ambito del primo livello, gli studenti che frequentano il primo ciclo di studi ammontano a circa l'80% negli ultimi 2 a.a. - in crescita di due punti percentuali rispetto all'a.a. 2010/2011 - mentre è iscritto ad un corso di laurea specialistica o magistrale il 18% circa della popolazione complessiva per lo stesso a.a.

Facoltà	2009/10			2010/11			2011/12			2012/13		
	V.O.	I° livello	II° livello	V.O.	I° livello	II° livello	V.O.	I° livello	II° livello	V.O.	I° livello	II° livello
Architettura	5,8	57,9	36,3	3,9	59	37,2	3,1	59,8	37	2,1	62,3	35,6
Economia	4,7	68	27,3	3,2	68	28,8	2,4	67,5	30,2	1,9	66,5	31,6
Giurisprudenza	3,4	86	10,6	2,5	91	6,9	1,9	94,2	4	1,4	96,4	2,3
Ingegneria	3,4	71,4	25,2	2,4	75	22,7	1,9	78	20	1,3	79,9	18,9
Lettere e filosofia	3,7	76,4	19,8	3	77	19,8	2,5	77,9	19,7	2	78,4	19,6
Sc. della formazione	5	79,5	15,5	3,9	82	14,4	3,1	82,8	14,1	2,3	84,1	13,7
Scienze M.F.N.	3,4	75,3	21,3	2,4	78	19,3	1,8	77,9	20,3	0,9	80,9	18,2
Scienze politiche	2,6	74,3	23	2	77	21	1,8	75,9	22,2	1,2	76,9	21,9
Totale	3,9	76,1	19,9	2,9	78	18,8	2,3	79,6	18,2	1,7	80,6	17,7

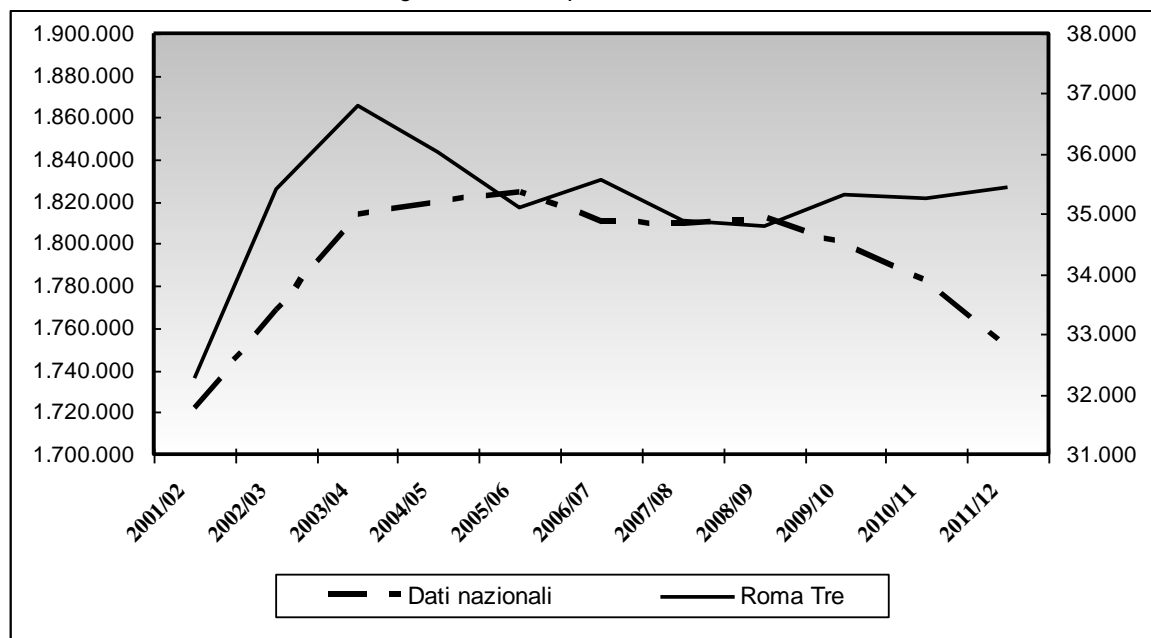
(dati ufficiali MIUR – Rilevazione sull'Istruzione Universitaria. Per il 2012/13 i dati sono di imminente pubblicazione)

Iscrizioni per anno accademico rispetto al sistema universitario nazionale

Con riferimento al confronto con il dato nazionale, le variazioni avvenute nel numero di iscritti nelle altre università, sia pubbliche che private, sono analizzabili solamente fino all'a.a. 2011/12, non avendo ancora il MIUR completato l'ultima rilevazione sull'Istruzione Universitaria

	2009/10	2010/11	2011/12	Triennio
Iscritti sistema universitario	1.799.542	1.781.786	1.751.192	- 48.350
Variazione Sistema universitario	-0,7	-1	-1,7	-2,7
Iscritti Roma Tre	35.304	35.248	35.450	+146
Variazione Roma Tre	1,4	-0,2	+0,6	+0,4

Figura - Iscrizioni per anno accademico



Variazione percentuale delle iscrizioni (2012/13 - 2010/11)

Utilizzando i dati ad oggi disponibili sul sistema dell'Anagrafe Nazionale Studenti, il trend positivo di Roma Tre rispetto all'andamento nazionale è confermato anche nell'ultimo triennio. Difatti a fronte di una diminuzione a livello nazionale del 5,7%, Roma Tra ha registrato una contrazione degli studenti di appena il 2,9%.

Fonte dati ANS	Variazione 2012/2013 - 2010/2011
Iscritti sistema universitario	-5,7
Iscritti Roma Tre	-2,9

Immatricolazioni per facoltà

Passando a considerare la serie storica delle immatricolazioni fornite al MIUR in occasione della consueta rilevazione sull'Istruzione universitaria, il dato registrato al termine di ciascun anno accademico è il seguente:

Facoltà	2009/10		2010/11		2011/12	
	N	%	N	%	N	%
Architettura	177	2,8	164	2,6	144	2,3
Economia	730	11,4	699	11,1	679	10,9
Giurisprudenza	1.111	17,4	1.061	16,8	1.072	17,3
Ingegneria	614	9,6	806	12,8	937	15,1
Lettere e filosofia	1.926	30,2	1.743	27,6	1.614	26
Sc. della formazione	939	14,7	803	12,7	983	15,8
Scienze M.F.N.	248	3,9	293	4,6	263	4,2
Scienze politiche	632	9,9	743	11,8	517	8,3
Totale	6.377	100	6.312	100	6.209	100

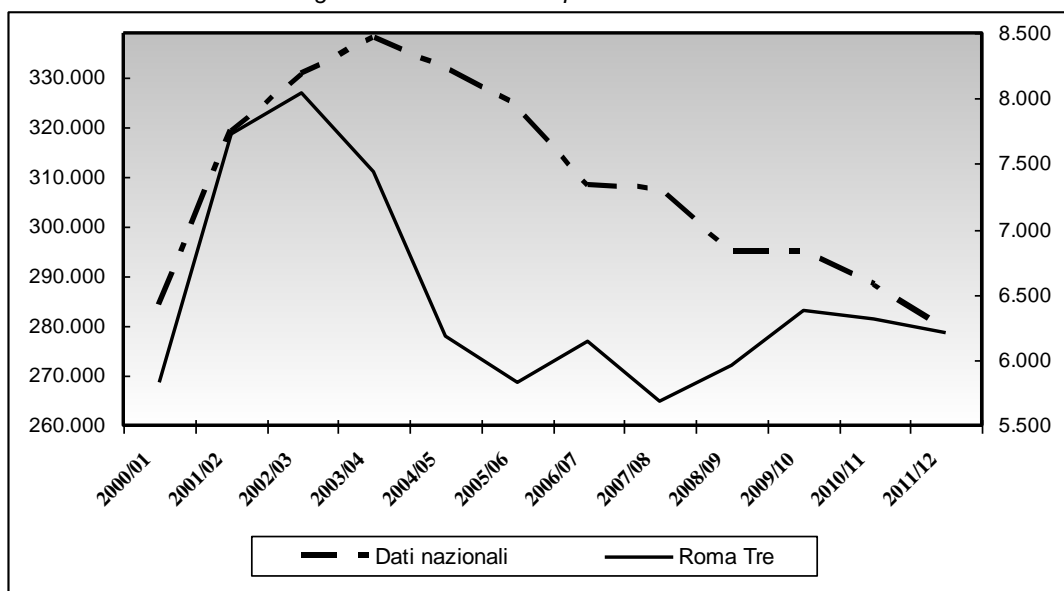
(dati ufficiali MIUR – Rilevazione sull'Istruzione Universitaria).

Immatricolazioni per anno accademico

Il confronto con i dati registrati sul complesso degli atenei attivi a livello nazionale non può ovviamente prescindere dal considerare che l'accesso ai corsi è regolamentato diversamente, con scelte diverse rispetto alla sostenibilità della domanda di formazione e al mantenimento di elevati standard didattici agli studenti. Utilizzando i dati raccolti dall'Ufficio di statistica del MIUR, il confronto tra gli immatricolati del sistema universitario e gli immatricolati di Roma Tre è riportato nella tabella seguente:

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	Variazione % 2011/12 - 2009/10
Immatricolazioni Sistema Universitario	294.724	288.286	278.866	-5,4
Immatricolazioni Roma Tre	6.377	6.312	6.209	-2,6

Figura - Immatricolazioni per anno accademico



Corsi post-lauream

Nella tabella seguente sono riportati gli iscritti a corsi post-lauream a partire dall'a.a. 2009/2010.

Tipologia di corso	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Corsi di dottorato	622	626	635
Corsi di perfezionamento	367	87	56
Master di I° e II° livello	1.006	1.020	1.235
SSPL	198	194	188
TOTALE	2.193	1.927	2.114

(dati ufficiali MIUR – Rilevazione sull'Istruzione Universitaria)

Particolarmente rilevante è la crescita costante degli iscritti ai corsi di dottorato. Il calo dei corsi di perfezionamento è invece motivato dal fatto che molti dei corsi in oggetto sono stati trasformati in master di I° e II° livello con conseguente aumento degli iscritti relativi.

Laureati

Laureati per facoltà

La serie storica dei laureati per anno solare dal 2009 al 2012 è riassunta nella tabella seguente:

Facoltà	2009		2010		2011		2012	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Architettura	284	5,3	318	5,7	299	5,6	339	6,0
Economia	779	14,5	839	15	734	13,9	846	15,0
Giurisprudenza	673	12,5	641	11,5	547	10,3	573	10,2
Ingegneria	588	10,9	597	10,7	592	11,2	625	11,1
Lettere e filosofia	1.452	27	1.482	26,5	1.399	26,4	1.555	27,6
Sc. della formazione	788	14,6	931	16,6	941	17,8	975	17,3
Scienze M.F.N.	261	4,8	276	4,9	262	4,9	245	4,4
Scienze politiche	562	10,4	508	9,1	524	9,9	468	8,3
TOTALE	5.387	100	5.592	100	5.298	100	5.626	100

(Dati ufficiali MIUR – Rilevazione sull'Istruzione Universitaria, di imminente pubblicazione per l'a.s. 2012)

Condizione occupazionale a 12 mesi dal titolo dei laureati triennali per facoltà

Nella seguente tabella vengono presentati i tassi di occupazione dei laureati di Roma Tre dal 2009 al 2011², intervistati ad un anno dalla laurea; i risultati sono presentati distintamente per il primo e il secondo livello, dal momento che una quota rilevante di laureati dei corsi triennali è impegnata nel successivo ciclo di studi, frequentando un corso specialistico/magistrale.

² Per i laureati del 2012 l'indagine occupazionale sarà avviata ad un anno dalla laurea e pertanto i dati saranno disponibili solo nel 2014.

	2009						2010						2011					
	Lavora e non è iscritto alla specialistica	Lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora non è iscritto alla specialistica ma cerca	Non lavora non è iscritto alla specialistica e non cerca	N° inter-viste	Lavora e non è iscritto alla specialistica	Lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora non è iscritto alla specialistica ma cerca	Non lavora non è iscritto alla specialistica e non cerca	N° inter-viste	Lavora e non è iscritto alla specialistica	Lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora ed è iscritto alla specialistica	Non lavora non è iscritto alla specialistica ma cerca	Non lavora non è iscritto alla specialistica e non cerca	N° inter-viste
Architettura	3,8	24,2	68,2	3	0,8	132	5,4	12,5	80,4	0,9	0,9	112	4,1	20,7	71,1	4,1	-	121
Econo-mia	10,2	28	56,6	3,2	1,9	371	8,1	25,2	61,2	3,5	2	397	8	23,9	62,6	3,1	2,5	326
Giuri-spru- denza	5,1	29,5	61,9	2,8	0,6	176	11,8	24,5	51	8,8	3,9	102	30,9	18,2	30,9	14,5	5,5	55
Inge-gneria	11,9	23,7	60,2	3	1,2	337	16,3	19	60,7	2,7	1,4	295	15,4	22,3	58,1	4,2	-	260
Lettere e filosofia	25,6	22,7	37	11,1	3,7	874	28,2	18,8	36,1	12,8	4,1	826	24,8	23	33,6	14,6	4,1	739
Sc. della forma- zione	44,2	29,6	14,3	8,4	3,6	335	55,4	24,5	8,9	8,5	2,6	493	52,7	21,2	13,8	9,9	2,5	406
Scienze M.F.N.	12,7	24,6	55,9	4,2	2,5	118	11,5	22,9	61,1	3,8	0,8	131	12,2	22,8	61,8	3,3	-	123
Scienze politi-che	15,7	26,7	48	6	3,7	300	14,5	26,5	49,5	6,9	2,5	275	13,3	30,4	42,2	8,7	5,3	263
Totale	19,9	25,5	45,1	6,8	2,7	2.643	25,0	21,8	42,6	7,8	2,7	2.631	23,3	23,3	41,4	9,1	2,8	2.293

(Dati AlmaLaurea – Indagine sulla situazione occupazionale ad un anno dal conseguimento del titolo, valori %)

Nei tre anni in esame, quindi, la percentuale dei laureati triennali di Roma Tre che hanno un'occupazione è cresciuta dal 45 al 47%, e tra gli occupati la quota di quanti nel frattempo seguono un corso di studi specialistico/magistrale oscilla tra il 22 e il 26%.

Condizione occupazionale a 12 mesi dal titolo dei laureati specialistici/ magistrali per facoltà

L'analogia serie storica per i corsi di studio di secondo livello è riportata di seguito:

	2009					2010					2011				
	Lavora	Non lavora e non cerca	di cui impegnato in formazione	Non lavora ma cerca	N° interviste	Lavora	Non lavora e non cerca	di cui impegnato in formazione	Non lavora ma cerca	N° interviste	Lavora	Non lavora e non cerca	di cui impegnato in formazione	Non lavora ma cerca	N° interviste
Architettura	62,5	15,3	9,7	22,2	72	54,3	12,9	3,4	32,8	116	62,9	8,2	2,1	28,9	97
Economia	58,3	14,2	8,9	27,5	302	53,5	11,9	6,1	34,6	327	65,2	10,9	5	23,8	302
Giurisprudenza	22,7	42,7	41,4	34,6	295	23	43	38,7	34	235	27	35	29,9	38	137
Ingegneria	77,1	8,6	6,3	14,3	175	68,2	12,9	7,3	18,9	233	74,4	8,3	3,1	17,3	254
Lettere e filosofia	54,8	9,9	4,2	35,2	332	52,5	8,2	4,1	39,3	415	55,4	9,3	3,6	35,2	386
Sc. della formazione	79,4	3,5	2,4	17,1	170	77,5	4,1	1,8	18,3	169	77,9	2,8	0,6	19,3	181
Scienze M.F.N.	51	24	20	25	100	30,2	32,1	28,3	37,7	106	38,9	28,9	22,2	32,2	90
Scienze politiche	52,1	9,8	5,2	38,1	194	54,9	9,3	4,3	35,8	162	55,2	10,9	4,8	33,9	165
Totale	54,4	16,9	13,1	28,7	1.640	52,2	15,6	10,7	32,2	1.763	59,9	12,1	6,8	28	1.612

(Dati AlmaLaurea – Indagine sulla situazione occupazionale ad un anno dal conseguimento del titolo, valori %)

Su 10 laureati di II° livello ad un anno dal conseguimento del titolo 6 hanno un'occupazione, mentre tra coloro che non hanno e non cercano un'occupazione circa il 7% è ancora impegnato a completare la propria preparazione universitaria.

Mobilità internazionale³

Programma Erasmus

Di seguito si riportano i dati della mobilità europea nell'ambito del programma Erasmus.

A.A.	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
OUTGOING STUDENTS				
DOMANDE	815	1145	1237	1280
PARTITI	351	448	428	(*) 445
MENSILITA'	2334	3006	(*) 2726	(*) 3010
INCOMING STUDENTS				
N° STUDENTI	463	492	483	(*) 472
MENSILITA'	3809	4030	3885	(*) 3756

*Dato provvisorio

³ Per omogeneità di rappresentazione, i dati riportati nelle tabelle sono riferiti al triennio 2010/2011 – 2012/2013. Ove disponibili sono riportati anche i dati previsti per le mobilità del 2013/2014.

Statistiche Outgoing Students 2012-2013		
Spagna		30,14%
Francia		20,56%
Germania		9,81%
Regno Unito		9,58%
Belgio		5,84%
Altro		24,07%

Statistiche Incoming Students 2012-2013		
Spagna		39,34%
Francia		17,81%
Germania		13,46%
Regno Unito		5,18%
Altro		24,21%

Tirocini, ricerche tesi e altri programmi di mobilità

Di seguito si riportano i dati del bando di mobilità per ricerche tesi e per mobilità extraeuropea

A.A.	2010/2011 ¹	2011/2012	2012/2013
OUTGOING STUDENTS			
DOMANDE	118	185	326
PARTITI	80	109	115
MENSILITA'	80	121	227

(¹ bando limitato alle sole ricerche tesi)

Di seguito si riportano i dati relativi a programmi di placement e mobilità sia europei (escluso il programma Erasmus) che extraeuropei. La maggior parte degli studenti in ingresso proviene da Brasile, Cile, Cina e USA.

A.A.	2010/2011	2011/2012	2012/2013
OUTGOING STUDENTS			
Leonardo	27	20	31
Erasmus Placement	13	25	34
Eu-Australia	-	4	4
INCOMING STUDENTS			
Marco Polo	55	55	55
Eu-Australia	-	2	6
Altri accordi	105	129	146

1.2 RICERCA

Ricerca di base

1) PRIN

erogazione	Progetti presentati	Progetti finanziati	% successo	Importo
2010	176	54	30,68%	€ 1.405.441,00
2011	152	23	15,13%	€ 1.046.771,00
2012	126	32	25,40%	€ 2.456.346,00

2) FIRB Futuro in ricerca (ultimo dato: bando 2012 - il bando 2013 è in valutazione)

erogazione	Progetti presentati	Progetti finanziati	% successo	Importo
2010	88	4	4,55%	€ 860.552,00
2011	46	4	8,70%	€ 852.700,00
2012	45	5	11,11%	€ 871.180,00

Ricerca applicata

Anno	Entrate per attività di ricerca scientifica applicata quinquennio 2008-2012 (escluso MIUR, Ateneo e altre università) - dati in migliaia di euro								TOTALE
	Attività istituzionale							Attività commerciale (c/terzi)	
	Da UE	Da altre istituzioni pubbliche estere	Da altre P.A. italiane (centrali e locali)	Da enti pubblici di ricerca italiani	Da imprese italiane	Da soggetti privati italiani non profit	Da soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)		
2010	1.893	52	786	262	731	670	13	4.073	8.480
2011	1.594	139	2.222	641	70	1.097	26	3.730	9.519
2012	1.335	104	2.097	838	98	164	79	3.377	8.092

Laboratori

I dati disponibili sono relativi a:

- piano triennale di sviluppo 2005-2006 (relazione finale in SA 17/05/2011)
- intervento cofinanziamento Regione Lazio ex convenzione del 17/07/2008

Con il Piano di interventi per i Laboratori di Ricerca dell'autunno 2004 l'Ateneo, con un finanziamento complessivo nel biennio 2005-2006 di € 5.000.000 (cui si aggiunge € 1.000.000 di cofinanziamento dipartimentale), si è posto i seguenti obiettivi di sostegno e di promozione della ricerca scientifica:

- intervenire in modo mirato al potenziamento dei Laboratori di Ricerca con azione di qualificazione e di stimolo delle attività di ricerca, incentivando l'ampliamento e l'aggiornamento di laboratori esistenti e la costituzione di nuovi laboratori;
- precisare l'identità dei laboratori esistenti e dei nuovi laboratori proposti attraverso l'identificazione di qualificati progetti di ricerca e del relativo supporto alle attività sperimentali;
- fornire un quadro della realtà di ricerca dell'Ateneo, adeguando organicamente la visibilità verso l'esterno dell'articolazione dei Laboratori di Ricerca, anche al fine di promuovere il contatto con la realtà produttiva, locale, nazionale e internazionale e, conseguentemente, attrarre nuovi finanziamenti.

Nell'ambito di tale piano sono stati finanziati 104 laboratori di 27 Dipartimenti (proposte di ampliamento o aggiornamento di 92 laboratori esistenti e proposte di costituzione di 12 nuovi laboratori); il Piano di interventi si è concluso il 31/10/2008, termine fissato per il completamento dei progetti e per l'assunzione degli impegni di spesa.

Il totale dei finanziamenti acquisiti e documentati dai Dipartimenti ammonta a più di 24 milioni di euro nel periodo di riferimento delle attività svolte, di circa 4 anni, a fronte del finanziamento di 6 milioni di euro complessivi dell'intervento realizzato dall'Ateneo.

Dottorato di ricerca

I dati per ciclo dottorale relativi agli ultimi tre anni sono riportati nella seguente tabella.

Anno	Ciclo dottorale	numero corsi (dottorati + sezioni di scuola)	numero iscritti per ciclo dottorale attivato	(di cui: stranieri)	numero borse Ateneo	numero borse Dip.to	numero borse "Fondo Giovani"	numero borse Enti esterni	dottori di ricerca
2010	26° ciclo	35	230	24	99	20	9	11	144
2011	27° ciclo	38	240	23	99	20	12	10	189
2012	28° ciclo	38	236	25	99	20	8	11	146

CICLO 29° (2013/2014): ex DM 45/2013

Di seguito si riportano i dati relativi al 29° ciclo dottorale per l'a.a. 2013/2014

- numero corsi attivati (il numero è nettamente inferiore rispetto ai cicli precedenti per via dei nuovi requisiti di accreditamento previsti dal DM)

- numero e tipologia borse (ateneo/dipartimento/fondo giovani/enti esterni)

totale corsi attivati: **22 (19 "autonomi" + 3 "convenzionati")** - il numero è inferiore rispetto ai cicli precedenti per via dei nuovi requisiti di accreditamento previsti dal DM

borse Ateneo: **101**

borse di dipartimento: **25**

borse "Fondo giovani": **8**

borse enti esterni: **7 (+ 10 per i dottorati "convenzionati")**

Assegni di ricerca

Assegnisti in servizio al 31/12/2010: 132

Assegnisti in servizio al 31/12/2011: 126

Assegnisti in servizio al 31/12/2012: 113

Anagrafe della Ricerca

Nella tabella seguente è riportato il numero dei prodotti della ricerca inseriti a partire dal 2001

ANAGRAFE PRODOTTI DELLA RICERCA	al 15/07/13
Articolo su rivista	9.331
Progetto, composizione, disegno e design	338
Altro	2.022
Risultato di valorizzazione applicativa	260
Libro o monografia	1.892
Manufatto ed opera d'arte	8
Capitolo di libro (compresi atti dei congressi)	9.440
Edizione di testi o curatela	625
Performance, mostra ed esposizione	624
Brevetto	35
TOTALE	24.575

L'**ANAGRAFE DEI LABORATORI** contiene attualmente le informazioni riguardanti 104 laboratori e le relative associazioni con personale, prodotti, finanziamenti e collaborazioni.

L'**ANAGRAFE DEI PROGETTI DI RICERCA**, anche se non ancora in esercizio, contiene attualmente informazioni relative a 381 progetti PRIN/FIRB/UE

1.3 VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE

AVA

A seguito dell'entrata in vigore del D.M. n. 47 del 31 gennaio 2013, l'Ateneo ha provveduto a svolgere tutte le operazioni finalizzate all'inserimento nella banca dati ministeriale di tutte le informazioni necessarie per l'accreditamento dell'Ateneo stesso e dei corsi di studio (laurea e laurea magistrale).

Con decreto rettorale del 28.2.2013, previe delibere di SA e CdA che ne hanno stabilito funzioni e composizione (provvisoria), è stato costituito il Presidio di Qualità, che ha coordinato le strutture didattiche per tutto il procedimento di accreditamento, attraverso giornate informative e riunioni di carattere tecnico-operative.

Le strutture didattiche, seguendo la tempistica prevista dal Ministero e con il supporto amministrativo e informatico dell'Area Affari Generali e dell'Area Sistemi Informativi, hanno provveduto:

- alla definizione dell'offerta formativa per l'AA 13/14, poi approvata da SA e CdA;
- alla modifica di alcuni ordinamenti didattici di corsi di studio, poi approvata da SA e CdA e dal CUN;
- alla redazione ed invio delle relazioni annuali di riesame (RAR), per ogni singolo corso di studio;
- all'inserimento, nella banca dati ministeriale AVA, di tutte le informazioni necessarie per la predisposizione della scheda unica annuale di ciascun corso (SUA-CdS).

VQR

Con riferimento al progetto di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) per il quinquennio 2004-2010, nelle tabelle pubblicate sul sito dell'Anvur e diffuse agli organi di stampa, l'Università Roma Tre, inclusa nel novero delle università di grandi dimensioni:

- è l'Ateneo romano meglio classificato;
- è il secondo Ateneo del CENTRO SUD (dietro solo a Salerno);
- esclusi i Politecnici, è il secondo Ateneo senza Medicina (dietro solo a Udine).

Ulteriori performance positive per ROMA TRE rispetto al dato nazionale:

- la % di prodotti MANCANTI rispetto a quelli ATTESI è circa metà del dato complessivo delle università (2,56 / 4,68)
- la % di prodotti PENALIZZATI su quelli VALUTATI è circa 1/3 del dato complessivo delle università (0,26 / 0,89)

E' in corso l'istruttoria da parte della Commissione Ricerca per una analisi più approfondita degli esiti del VQR.

1.4 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Creazione delle Direzioni e nomina dei Dirigenti

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

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

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

Di seguito si riportano le competenze delle sei Direzioni di Ateneo:

DIREZIONE I^A

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- gestione dei servizi di Telecomunicazione di Ateneo, di amministrazione e sviluppo della rete di trasmissione dati e telefonia, dei servizi di comunicazione avanzata e quelli connessi alla identità digitale degli utenti e di sostegno alla mobilità aziendale;
- promozione e sviluppo dei piani di mobilità aziendale sostenibile;
- servizi all'utenza per l'esercizio del diritto di partecipazione al procedimento amministrativo, di informazione e di accesso agli atti, nonché la gestione delle attività di controllo in ordine alla veridicità delle dichiarazioni sostitutive;

DIREZIONE II^A

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- pianificazione, monitoraggio e controllo del piano occupazionale e dello sviluppo e formazione del personale e supporto alle decisioni degli organi di indirizzo politico;
- attuazione delle strategie di utilizzo del personale in coerenza con l'organizzazione degli uffici;
- gestione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, dei contratti integrativi aziendali e delle disposizioni normative in materia di trattamento economico e giuridico del personale, gli adempimenti, fiscali, previdenziali e contributivi;

DIREZIONE III^

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- attività contrattuale dell'Ateneo, alla raccolta e alla diffusione della documentazione giuridica sulle materie di interesse dell'Ateneo, dei processi inerenti al contenzioso amministrativo, civile e penale ed alla tutela legate delle invenzioni meritevoli di brevettazione, delle attività di studio delle innovazioni normative in ambito universitario e delle misure da adottare per la loro applicazione;
- attività di supporto agli Organi di governo dell'Ateneo, alle attività e procedimenti di interesse generale dell'Ateneo, agli adempimenti connessi alla ricerca scientifica universitaria;
- amministrazione finanziaria e contabile, alla predisposizione e gestione del bilancio annuale e pluriennale;
- approvvigionamento, alla gestione dei beni di consumo e all'attività negoziale minore, ai servizi in outsourcing, nonché alla gestione della cassa economica;
- omogeneizzazione delle procedure amministrative e contabili e la condivisione delle buone pratiche tra le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo e l'Amministrazione Centrale nel rispetto delle specifiche autonomie;
- gestione delle attività di supporto alla valorizzazione economica delle linee di ricerca dell'Ateneo in ambito nazionale, comunitario e internazionale; - realizzazione di progetti di Ateneo di interesse e materia speciale;

DIREZIONE IV^

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- gestione delle attività di esecuzione lavori e interventi di manutenzione ordinaria delle strutture dell'Ateneo;
- gestione del patrimonio immobiliare mediante interventi di costruzione, conservazione, adattamento, destinazione d'uso, nonché manutenzione straordinaria degli edifici e dell'impiantistica;

DIREZIONE V^

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- gestione dei sistemi tecnologici in dotazione all'Ateneo relativamente ai sistemi, alle applicazioni e al patrimonio informativo dell'Ateneo;
- attuazione delle innovazioni in materia di Amministrazione Digitale;
- gestione delle carriere degli studenti (dall'iscrizione ai corsi di studio fino al conseguimento dei relativi attestati/diplomi/abilitazioni professionali), alla gestione della mobilità di studenti e docenti conseguenti alla partecipazione a programmi di mobilità europei ed internazionali;
- gestione delle procedure tecnologiche connesse all'innovazione didattica e condivisione delle buone pratiche tra le strutture di Ateneo deputate alla didattica e l'Amministrazione nel rispetto delle proprie competenze e specifiche autonomie;
- supporto alle decisioni degli organi di indirizzo politico anche mediante l'analisi dei dati ed elaborazioni statistiche e l'adozione di strumenti di interpretazione dell'indagine fenomenologica;

DIREZIONE VI^

Programmazione, direzione, coordinamento e controllo dei processi relativi a:

- sviluppo e promozione della cultura dell'innovazione e del benessere organizzativo;
- assicurare gli standard di sicurezza nelle sedi dell'Ateneo e la salute della comunità universitaria mediante l'adozione di misure preventive, di piani di formazione e aggiornamento;
- promozione della pratica sportiva all'interno dell'Ateneo e a garantire la fruibilità dei servizi e degli impianti destinati alle iniziative sportive rivolte agli studenti e al personale dell'Ateneo;
- assicurare idoneo supporto alla didattica e alla ricerca mediante l'incremento e la fruizione del patrimonio bibliografico e di documentazione attraverso l'utilizzazione di tutti gli strumenti tradizionali e di nuova tecnologia disponibili;

Dal POD al Piano della performance di Ateneo – Sviluppo del Ciclo della performance

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, la Direzione Generale già da tempo, a partire dall'anno 2002, ha predisposto uno specifico strumento denominato "Piano operativo direzionale (POD)".

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, degli obiettivi prestabiliti e delle risorse necessarie al loro raggiungimento.

Con **Decreto Rettorale n. 2402 del 23.12.2010** l'Amministrazione ha adottato il **Manuale operativo** come sviluppo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 ed è stata avviata la ricognizione interna per la costruzione di un sistema di obiettivi e indicatori riferiti all'attività ordinariamente svolta dalla struttura amministrativa di supporto alle attività istituzionali.

Con **Decreto rettorale n. 95 in data 31.01.2012**, l'Ateneo ha adottato il **Piano della performance 2012 – 2014** e, con la successiva consegna degli obiettivi da parte del Direttore Generale ai Dirigenti, si è avviato il secondo Ciclo di gestione della *performance*.

Allo scopo di condurre un'attività di monitoraggio in corso d'anno sul grado di raggiungimento degli obiettivi programmati che indicasse dettagliatamente le varie fasi delle attività intraprese da ciascun dirigente attraverso la propria struttura organizzativa, sono stati realizzati, a carattere sperimentale, studi di fattibilità secondo uno schema predisposto dall'Ufficio Supporto Programmazione Strategica.

Ciò ha consentito di specificare, oltre all'indicatore e al *target* dell'obiettivo operativo già presenti nel Piano, gli indicatori e i *target* delle azioni poste in atto per il raggiungimento dell'obiettivo operativo stesso permettendo, in tal modo, un più puntuale controllo sullo stato dell'arte e la più agevole definizione di un eventuale intervento correttivo.

La **Relazione sulla performance** adottata con **Decreto Rettorale n. 1038 del 27.06.2013** e validata dal Nucleo di Valutazione con documento del 23.07.2013 prot. n. 19850, evidenzia i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, con riferimento all'annualità 2012.

Il quadro complessivo dell'attività di gestione e dei risultati raggiunti dalla struttura amministrativa nell'anno 2012 si completa con la **Relazione del Direttore Generale** sull'attività di gestione, ai

sensi dell'art. 22, comma 4 dello Statuto, alla quale sono allegate le schede mediante le quali il personale dirigenziale ha sinteticamente illustrato i servizi erogati da ciascuna struttura dell'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione ha espresso valutazione positiva sul documento con nota n. 19848 del 23.07.2013.

Con Decreto Rettorale n. 130 del 31.01.2013 è stato adottato il Piano della performance 2013 – 2015 che ha avviato il terzo Ciclo di gestione della *performance* di Roma Tre.

“Amministrazione Trasparente”: trasparenza e prevenzione della corruzione

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, adottato ai sensi dell'art. 11, comma 2, del D. lgs. n. 150/2009, risponde alla triplice esigenza di garantire una posizione soggettiva al cittadino nei confronti dell'operato della pubblica amministrazione, di imporre alle pubbliche amministrazioni di prefiggersi un risultato e di perseguire il “miglioramento continuo” nell'uso delle risorse e nell'erogazione dei servizi al pubblico attraverso uno strumento di gestione della *res publica*.

Il documento ottempera alle linee guida emesse dalla CiVIT con la delibera n. 2 del 2012, nella quale viene ribadito “che la trasparenza è funzionale al controllo diffuso sulla performance e alla conoscenza, da parte dei cittadini, dei servizi che possono ottenere dalle pubbliche amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché della loro modalità di erogazione”.

Alla luce delle indicazioni della CiVIT, si è proceduto, con il documento adottato nel mese di aprile **2012**, ad un aggiornamento annuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi di trasparenza 2011, rimandando la sezione programmatica all'inizio del 2013, in concomitanza con la programmazione della *performance* e dando vita, in tal modo, ad un unico documento.

Il Programma per la trasparenza 2013 – 2015 è stato adottato infatti assieme al Piano della performance con **Decreto n. 130 del 31.01.2013**.

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) la Direzione Generale ha coordinato gli uffici preposti per l'attivazione di una sezione del sito web di Ateneo, accessibile dalla home page e denominata “**Trasparenza, valutazione e merito**”, dedicata alla pubblicazione delle 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 a soggetti privati.

In essa sono reperibili il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, il Piano della *performance*, il Sistema di valutazione attualmente in uso, l'Organigramma e l'articolazione degli uffici e attraverso di essa è possibile 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.

Con l'entrata in vigore della **legge n. 190/2012**, il Direttore Generale, nominato Responsabile della prevenzione della corruzione con **delibera del Consiglio di Amministrazione in data 28.03.2013**, ha disposto la predisposizione di una sezione apposita del sito internet di Ateneo, denominata "**Amministrazione trasparente**", che raccoglie informazioni su:

- procedure di acquisto di beni e servizi;
- concorsi e procedure selettive;
- procedimenti di concessione di sovvenzioni;

e altre informazioni e procedure per le quali è più elevato il rischio di corruzione. In tale sezione stanno via via confluendo tutte le informazioni pubblicate precedentemente nella sezione Trasparenza, opportunamente riorganizzate ed integrate alla luce delle disposizioni del **D.Lgs. n. 33/2013**, attuativo della predetta legge n. 190.

Annualmente viene inoltre organizzata la "**Giornata della trasparenza**", evento nel quale, ai sensi dell'art. 11, comma 6, del D.Lgs. n. 150/09, "ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettere a) e b), alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e ad ogni altro osservatore qualificato".

Nel corso del 2012 due sono stati gli eventi dedicati alla trasparenza. Il primo ha avuto luogo il 19 luglio, in occasione della dodicesima edizione di "Orientarsi a Roma Tre", giornata di orientamento dedicata agli studenti degli ultimi anni della scuola media superiore. In tale circostanza è stato allestito un apposito spazio, organizzato con monitor e servizio di accoglienza, presso lo stand dell'URP, nel quale sono stati proiettati documenti di sintesi del Piano della performance e della Trasparenza, descrivendone obiettivi e stato dell'arte.

Il secondo, al quale hanno preso parte i principali *stakeholders* di Roma Tre, nonché le Associazioni di consumatori, è stato organizzato il 6 dicembre 2012.

Nell'occasione sono state presentate le strutture di Ateneo e illustrate agli intervenuti le iniziative intraprese. Sono state presentate altresì le attività in programmazione nel 2013 allo scopo di rendere la struttura sempre più efficiente e trasparente, nel rispetto dei dettami del decreto legislativo n. 150/2009.

La citata **delibera del Consiglio di Amministrazione in data 28.03.2013** ha approvato inoltre il **Piano triennale di prevenzione della corruzione di Ateneo**, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della **legge 190/2012**. Il piano risponde alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti;
- b) prevedere, per le attività individuate ai sensi della lettera a), meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonee a prevenire il rischio di corruzione;
- c) prevedere, con particolare riguardo alle attività individuate ai sensi della lettera a), obblighi di informazione nei confronti del responsabile, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del piano;
- d) monitorare il rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti;
- e) monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;
- f) individuare specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge.

In tal senso la Direzione Generale ha curato la realizzazione di un **modulo formativo anticorruzione** che ha preso avvio nella seconda metà del mese di **settembre 2013**.

Miglioramento dell'efficienza dei processi amministrativi: informatizzazione, dematerializzazione.

Di seguito si riportano i principali servizi informatici e di rete attivati per studenti e personale al fine di snellire le procedure burocratiche, migliorare la comunicazione all'interno della comunità accademica e adempiere alle prescrizioni normative vigenti.

Servizi agli studenti

I servizi relativi alla carriera universitaria (dalla preiscrizione sino alla domanda di conseguimento titolo) per gli studenti dei corsi di studio (ad esclusione del vecchio ordinamento), dottorato, master, exchange programs sono completamente fruibili in modalità **on-line**. Al momento gli unici

servizi non ancora disponibili on-line sono la domanda di sospensione, di rinuncia e di rimborso; alcuni interventi su tali procedure sono previsti nel 2013. In fase di sperimentazione anche il *Learning Agreement* on-line con convalida degli esami sostenuti all'estero.

Principali servizi realizzati per gli studenti:

- Account unico per l'accesso a tutti i servizi quali Portale dello studente, rete wi-fi, casella di posta elettronica, partecipazioni a borse, etc. (100.800 account creati)
- Casella di posta elettronica istituzionale con 25 GB di spazio, 7 GB di spazio per conservare file accessibile da qualsiasi postazione con accesso a Word gratuito, Excel, PowerPoint.
- Gestione delle richieste: sistema di trouble ticketing per tracciare le segnalazioni degli studenti (5.000/anno segnalazioni per problemi "tecnici" risolti mediamente in 36 ore).
- Sistemi di Elimina Code al front-office della segreteria studenti con la possibilità di prenotare il posto in fila tramite smartphone.
- Biblioteche: 130 postazioni dedicate agli studenti per la consultazione del catalogo o l'accesso alle risorse elettroniche.
- Piazza Telematica: 200 postazioni collegate ad internet a disposizione degli studenti. Per gli utenti diversamente abili sono disponibili 6 postazioni con adeguate strumentazioni tecniche ed informatiche.
- Sistema unico informativo che rende disponibili gli orari di lezione e diverse categorie di avvisi e notizie in parallelo su più canali comunicativi: pagine web, canali di distribuzione RSS, oltre 50 monitor informativi in tutti gli edifici dell'Ateneo. Il sistema è a disposizione di tutte le strutture didattiche, che tramite proprie credenziali di accesso possono personalizzare i materiali pubblicati.

Servizi alla comunità accademica

Principali servizi realizzati per la comunità accademica e per l'adempimento delle prescrizioni normative vigenti:

- Account unico per l'accesso a tutti i servizi quali: casella di posta elettronica, Cedolino, 730, rete wi-fi, etc. (6.500 account attivi). Sistema di Gestione delle SmartCard.
- Portali e gestione del patrimonio informativo: Portale di Ateneo, sito web degli organi collegiali, Anagrafe della Ricerca, sito web per l'Amministrazione Trasparente, siti web per gli uffici dell'Amministrazione Centrale, sistema di Gestione Integrata News di Ateneo;
- Applicazioni per la gestione amministrativa: sistema UGOV per la gestione dei compensi, collaborazioni, scritture contabili, bilancio, controllo di gestione, sistema CSA (Carriere Stipendi Ateneo), sistema di rilevazione presenze, sistema informatizzato della modulistica per il personale, pubblicazione dei cedolini e dei CUD on-line, compilazione 730 on-line, m

andato informatico, Protocollo informatico, SAS, sistema a supporto della autovalutazione della didattica e delle procedure AVA, Banche dati Giuridiche.

- Rete aziendale di telefonia mobile di Ateneo: sono attive oltre 1.600 utenze di telefonia mobile aziendale di cui circa 700 hanno attiva la trasmissione dati consentendo le normali operazioni lavorative di posta elettronica e Internet in mobilità.
- Servizio di Posta elettronica di Ateneo: ciascun dipendente ha a disposizione un servizio di comunicazione avanzata che prevede una casella di posta elettronica con 50 GB di spazio disponibile, un servizio di calendario condivisibile con gli altri utenti e con gli utenti esterni, una rubrica condivisibile con gli altri utenti e con l'esterno, un sistema di video-comunicazione. Tutto il sistema è sempre disponibile e accessibile da qualsiasi postazione sulla rete Internet utilizzando le credenziali uniche di Ateneo. Sono attive sul sistema circa 3.000 utenze.
- Smartcard personale: Ciascun dipendente è dotato di una carta a tripla tecnologia (banda magnetica, chip per la firma digitale e chip contactless RFID). Il riconoscimento tramite RFID o banda magnetica consente la fruizione di servizi che non richiedono un riconoscimento forte dell'utente (ascensori, garage, varchi, lettori di badge, etc.).

Servizi tecnologici

- Gestione di 120 server, 800 postazioni di lavoro, antivirus centralizzato, hosting per spazi web di docenti o strutture, accesso da remoto a sistemi ed applicazioni;
- Presidio di Supporto Tecnico cofinanziato con le strutture per garantire il corretto funzionamento delle attrezzature informatiche acquistate in autonomia dalla struttura.
- Rete trasmissione dati di Ateneo e rete telefonica: ogni ambiente dell'Ateneo è servito da connessione alla rete trasmissione dati e quindi a Internet di ultima generazione, la rete cittadina che connette le sedi dell'Ateneo è costruita su connessioni in fibra ottica dedicate che assicurano un'occupazione di banda mai superiore al 50% di quella disponibile.
La rete wifi copre il 100% degli ambienti comuni (aule, biblioteche, laboratori), serve fino a 2.500 utenti contemporanei e circa 5.000 differenti utenti al giorno.
La connessione telefonica tra le diverse sedi è completamente assicurata da collegamenti VoIP (azzeramento dei costi di connessione telefonica).
- Sistema di fax server: consente di ricevere e inviare fax tramite le postazioni di lavoro informatiche e sotto forma di messaggi di posta elettronica
- Sistema di prenotazione appuntamenti: consente agli uffici e agli utenti esterni la gestione (programmazione e modifica) multicanale (web e telefono) degli appuntamenti.

Riorganizzazione delle strutture interne e costituzione degli organi centrali dell'Università.

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto di Ateneo, in applicazione della L. 240/2010, sono stati istituiti i nuovi Dipartimenti, in numero di 12. L'attivazione effettiva è avvenuta il 1.01.2013, con la contestuale soppressione dei 32 Dipartimenti preesistenti. Dal 1 gennaio al 30 settembre 2013 restano ancora attive le 8 Facoltà.

I Centri tuttora attivi sono i seguenti:

CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEO

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

CENTRI INTERDIPARTIMENTALI DI SERVIZIO

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

CENTRI INTERDIPARTIMENTALI DI RICERCA

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

CENTRI DI ECCELLENZA

1) Centro di Eccellenza in Diritto Europeo
2) Centro di Eccellenza Altiero Spinelli per l'Europa dei popoli e la pace nel mondo
3) Polo di eccellenza Rossi-Doria

Riorganizzazione amministrativa dei Dipartimenti

In coerenza con quanto previsto dalla L. 240/2010 l'Amministrazione ha ridisegnato la nuova struttura amministrativa dipartimentale mediante adozione di un modello organizzativo-funzionale tipizzato che ha previsto l'individuazione di tre distinte professionalità incardinate in strutture di segreteria e riconducibili al Segretario Amministrativo, al Segretario per la Ricerca e al Segretario Didattico che sarà individuato all'atto della disattivazione delle Facoltà.

Le tre figure di segretario sono state poste sullo stesso piano gerarchico-funzionale per livello di autonomia decisionale e ambito di responsabilità, ciascuno per ambiti di propria specifica competenza. In coerenza con tale finalità sono stati individuati ed attribuiti compiti, processi, e obiettivi che, seppure diversificati per tipologia di attività, risultano essere equivalenti sotto il profilo della complessità e del grado di responsabilità rispetto ai risultati attesi, concorrendo tutti complessivamente e in eguale misura a garantire un efficace funzionamento della struttura dipartimentale.

L'omogeneità dei profili professionali disegnati mira a favorire l'adozione di comportamenti organizzativi rispettosi delle reciproche competenze e l'integrazione delle attività che, seppure poste in essere da attori diversi, presentano tra loro punti di contatto tali da richiedere una gestione coordinata tra loro. Il modello organizzativo adottato ha previsto, inoltre, che le tre posizioni organizzativo-funzionali di responsabilità di livello massimo all'interno dei dipartimenti fossero ricoperte mediante procedure idonee a coniugare le attitudini e le motivazioni del personale interessato con la professionalità tecnico-specialistica che connota il profilo professionale, nonché la valorizzazione delle competenze già presenti nei dipartimenti e nelle facoltà previste nell'ordinamento previgente.

1.5 PERSONALE

Personale docente e ricercatore

Il personale docente e ricercatore in servizio al 01/09/2013 è pari a 906 unità.

RUOLO	01/09/2013
Professori Ordinari	312
Professori Associati	241
Ricercatori Universitari	318
Ricercatori Tempo Determinato	35
Totale Personale docente	906

Il trend del personale ha risentito del continuo succedersi di vincoli normativi tra i quali si ricordano in particolare: il D.L. 112/2008; il D.L. 180/2008; il D.L. 78/2010; la L. 183/2010; la L. 240/2010; il D.Lgs. 49/2012; il D.L. 95/2012. Le disposizioni di legge richiamate hanno comportato, tra l'altro, l'introduzione del punto organico per la definizione dei limiti assunzionali, una continua variazione nel tempo dei suddetti limiti nonché una serie di vincoli relativi alla composizione per ruoli delle assunzioni programmate.

Nonostante gli impedimenti normativi, l'Ateneo è comunque stato in grado di portare a compimento il piano assunzionale come deliberato dagli organi di governo e anche ad implementarlo, seppur in minima parte, nei limiti di quanto consentito dalle leggi in vigore. In particolare, tra gli obiettivi di programmazione puntualmente raggiunti, vale la pena di ricordare quello relativo alla programmazione deliberata nel 2008 per 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, con un impegno finanziario per una spesa massima ipotizzata pari a € 8.550.000,00 (Delibere S.A. 27/05/2008 e CdA 27/05/2008, CdA 24/06/2008, SA 17/02/2009 e CdA 24/02/2009). Per quanto riguarda il mutato quadro normativo intervenuto all'indomani dell'emanazione della Legge 240/2010 in tema di stato giuridico del personale docente e ricercatore nonché delle mutate norme in tema di reclutamento sono state adottate le nuove discipline regolamentari attuative di Ateneo per le singole discipline che, al fine di meglio coordinarle e omogeneizzarle tra loro, hanno trovato recentemente definitiva collocazione nell'ambito del nuovo Regolamento unico per la chiamata, la mobilità, i compiti didattici, il conferimento di incarichi di insegnamento e di didattica integrativa, il rilascio di autorizzazioni per attività esterne dei Professori e Ricercatori in servizio presso Roma Tre.

E', infine, in fase di approvazione finale anche il nuovo regolamento che disciplina la procedura di attribuzione delle risorse per l'intervento di cui all'art. 29, comma 19 della legge n. 240/2010 (compensi incentivanti in favore dei docenti che avrebbero maturato nell'anno 2011 la progressione biennale dello stipendio per classi e scatti).

Personale Tab

Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in servizio al 01/09/2013 conta 677 unità, 4 dirigenti, 5 dipendenti a tempo determinato e 36 unità di personale Cel, come evidenziato nella seguente tabella.

Dirigenti	4
Personale TAB	677
Personale TAB a tempo determinato	5
CEL	36
Totale personale non docente	722

Nel mese di dicembre dello scorso anno, nonostante la presenza degli stringenti vincoli normativi al turnover in precedenza già richiamati, sono state portate a termine le procedure di stabilizzazione di 14 unità di personale. È attualmente attivo il bando già pubblicato per la stabilizzazione delle rimanenti 5 unità di personale con la previsione della persistenza del contratto a Tempo determinato fino alla conclusione della procedura.

Fondi destinati al trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo e bibliotecario

Nel quadro degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica e con la necessità di assicurare gli idonei livelli di produttività e di competitività all'utenza, il presupposto ineludibile dell'azione amministrativa dell'Ateneo è stato che il principio di efficienza fosse sempre accompagnato da una equivalente tensione al miglioramento della qualità dei servizi resi. Inoltre l'amministrazione ha cercato di avvalersi di tutti gli strumenti di gestione della qualità del servizio pubblico e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentissero il progressivo miglioramento e la semplificazione dei processi di servizio, l'interconnessione tra le diverse articolazioni organizzative e l'interattività con i destinatari dei servizi.

Nel corso del 2012 è stato, pertanto, predisposto dalla Direzione Generale con il supporto dell'Area del Personale un progetto di rafforzamento dei servizi in coerenza con quanto previsto dall'art. 87, comma 2, del CCNL vigente articolato in interventi che hanno previsto l'ingresso nella rete organizzativa e funzionale di nuove posizioni di responsabilità e un riposizionamento dei contenuti dei settori organizzativi chiave nella prospettiva, in particolare, dell'attuazione del nuovo bilancio unico e della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, nonché dei cambiamenti che hanno conseguito alla implementazione della rete telematica di comunicazione istituzionale con la conseguente dematerializzazione dei processi amministrativi. Il progetto ha avuto il vaglio del Collegio dei Revisori dei Conti che ne ha riconosciuto la rispondenza alle finalità contrattuali e ha

determinato un incremento di risorse, pur nel rispetto del limite massimo previsto dalla normativa vigente per il fondo accessorio, pari a € 384.814,02 per il fondo delle categorie B, C e D, e di € 45.031,82 per il fondo della categoria EP.

Progressioni orizzontali

Il giorno 7 febbraio 2013 nell'incontro di contrattazione integrativa le delegazioni di parte sindacale e di parte pubblica hanno affrontato il tema relativo al processo di cambiamento in atto nel sistema università determinato dalle misure restrittive disposte dal Legislatore in materia di contenimento della spesa del personale, dalle norme sul reclutamento e dal nuovo assetto statutario in base alle disposizioni della Legge 240/2010.

Le parti si sono date reciprocamente atto che le profonde recenti innovazioni hanno richiesto un bilanciamento tra funzionalità e qualificazione dei servizi erogati dall'Amministrazione, l'incremento della produttività attraverso la gestione flessibile del personale e la massima valorizzazione delle competenze professionali. In tale ottica la delegazione di parte pubblica si è impegnata nel biennio 2013-2014 ad attivare procedure di mobilità orizzontale che possano garantire la più ampia crescita professionale del personale assicurando la necessaria copertura economica.

Formazione

A partire dal 2011 è stato avviato un processo di formazione delle professionalità interne nell'arco di un triennio che intende abbracciare tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo. Le finalità del piano formativo sono state quelle di predisporre un'offerta formativa coerente con i principi didattico-pedagogici più avanzati ed in linea con lo stato evolutivo delle tecnologie informatiche e multimediali per la formazione continua del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

L'offerta formativa, tecnologicamente e didatticamente innovativa, intende arricchire il quadro attuale della formazione professionale continua, caratterizzando quest'ultima quale pratica di natura strategica per lo sviluppo delle risorse umane presenti in Ateneo, e in grado di tradursi in un habitus mentale del personale.

Il progetto formativo è stato articolato nelle seguenti aree tematiche:

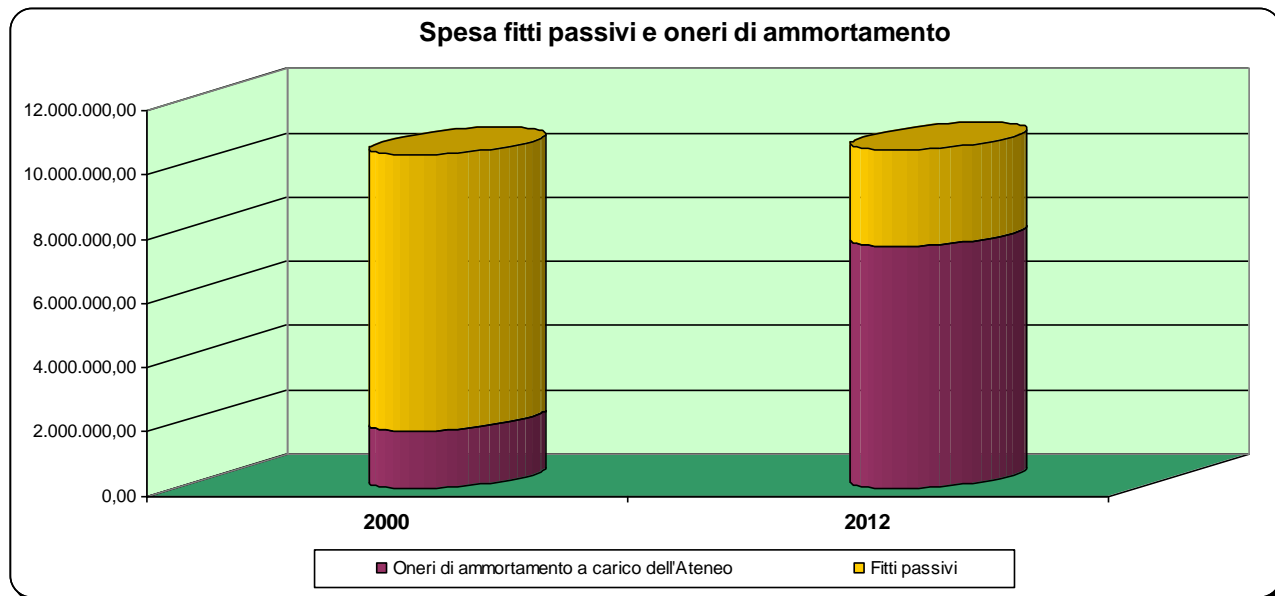
1. Legislazione universitaria e diritto amministrativo
2. I sistemi contabili dell'università
3. Un percorso per attuare politiche di parità nella P.A.
4. Comunicazione pubblica
5. Comunicazione di Rete
6. Informatica
7. Organizzazione e gestione delle pubbliche amministrazioni

1.6 PATRIMONIO IMMOBILIARE

Stato attuale del patrimonio immobiliare

Uno degli impegni politici fondamentali perseguiti negli anni passati è stata la trasformazione della spesa corrente sostenuta per i fitti passivi in incremento del valore del patrimonio di proprietà. Il debito complessivo contratto per accensione di mutui è stato interamente impiegato per investimenti nel patrimonio, relativi per la maggior parte ad acquisti e interventi di ristrutturazioni del patrimonio immobiliare di Ateneo e in piccola parte relativi a arredi e attrezzature.

L'analisi dell'andamento della spesa per fitti e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio, evidenzia come a fronte di un aumento degli oneri di ammortamento annui per il periodo 2000 – 2012 per € 5.700.000 circa, si è registrata una corrispondente riduzione della spesa per fitti pari a circa € 5.600.000. Di fatto, quindi, l'intera operazione si è svolta a parità di oneri annui senza aggravii di spesa a carico del bilancio di Ateneo, come mostrato nelle tabelle seguenti.



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

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

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

	2013
Mq coperti di proprietà	153.056
Mq coperti in locazione	10.883
Mq coperti in concessione	43.905
Totale <u>mq coperti</u>	207.844
Mq coperti in proprietà sul totale dei mq a disposizione	73,64%
Mq in locazione sul totale dei mq a disposizione	5,24%

Aree del Comune di Roma: acquisizioni e concessioni

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

Gli insediamenti universitari previsti nella struttura dell'ex Mattatoio sono esclusi dalle procedure di acquisizione. Nelle aree assegnate all'università sono state già realizzate importanti opere di riqualificazione e restauro delle strutture edilizie ed è in corso di pianificazione l'attuazione degli

interventi residui. I progetti sono ormai in fase avanzata ma è indispensabile, prima dell'avvio dei lavori, acquisire tutti i titoli di legittimità da parte di Roma Capitale legati alla concessione del bene; tale atto è propedeutico alla rimozione di tutti gli impedimenti giuridico-amministrativi congiunti all'esecuzione delle opere edilizie.

Di seguito si riporta la distribuzione funzionale degli spazi per Dipartimento e per area di competenza:

DENOMINAZIONE (2)	Superficie lorda di competenza (1) Mq
------------------------------	--

Dipartimento di Architettura	11.762
Dipartimento di Ingegneria	27.589
Dipartimento di Giurisprudenza	17.078
Dipartimento di Scienze della Formazione	15.375
Dipartimento di Scienze Politiche	11.918
Dipartimento di Economia Dipartimento di Studi Aziendali	17.762
Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Straniere Dipartimento di Filosofia, Comunicazione e Spettacolo Dipartimento di Studi Umanistici	32.222
Dipartimento di Scienze Dipartimento di Matematica e Fisica	23.295

TOTALE DIPARTIMENTI	157.001
----------------------------	----------------

Amministrazione centrale	10.917
Autorimesse	30.744
Altro (Palladium, Piazza Telematica, C.L.A....)	9.182

TOTALE	207.844
---------------	----------------

- (1) Nella superficie lorda di competenza sono inclusi tutti gli spazi direttamente utilizzati dai dipartimenti e tutte le aree necessarie al loro funzionamento, anche se non direttamente assegnate (le biblioteche, le aule, le aree comuni e gli spazi destinati ai servizi ausiliari);
- (2) A seguito della nuova riorganizzazione della struttura di Ateneo è in corso il processo di assegnazione degli spazi di competenza ad ogni singolo dipartimento; tale processo sarà terminato entro la fine del 2013. I dipartimenti che condividono i singoli plessi immobiliari sono stati rappresentati in tabella in modo unificato non essendo terminato formalmente il processo di assegnazione delle aree di competenza.

Interventi in corso di realizzazione

Lavori in via Castro Pretorio “edificio B”

Si riporta di seguito un quadro di sintesi relativo al completamento dei lavori di ristrutturazione dell'edificio sito in via Castro Pretorio 20, Palazzina B. L'intervento riguarda la ristrutturazione architettonica, impiantistica e di consolidamento strutturale di circa 3000 mq coperti destinati ad aule, uffici e biblioteca nonché la sistemazione dell'area esterna di circa 1200 mq.

- Approvazione intervento C.D.A. in data 21/06/2011.
- Affidamento della progettazione esecutiva data 28/04/2011 mediante Procedura Negoziata.
- Avvio delle procedure per l'acquisizione dell'autorizzazione della Soprintendenza Archeologica (essendo l'area compresa tra le due cinte murarie di Roma antica, classificata come zona a rischio archeologico) in data 19/09/2011.
- Conclusione dell'iter procedurale per il rilascio del nulla osta della Soprintendenza in data 27/06/2012.
- Avvio dell'iter procedurale presso il Provveditorato Interregionale per le Opere Pubbliche per l'ottenimento del titolo autorizzativo (D.P.R. n.383/94 art.2) in data 27/11/2012.
- Autorizzazione dell'intervento in data 26/08/2013.
- Avvio della procedura per l'ottenimento dell'autorizzazione sismica presso il Genio Civile in data 16/06/2013.
- Richiesta di integrazione documenti da parte del Genio Civile in data 01/08/2013.
- Incontro presso il genio Civile per chiarimenti sulle richieste avanzate in data 11/09/13.

Adeguamento sismico e manutenzione straordinaria e di tipo impiantistico del complesso edilizio “le Torri” in largo San Leonardo Murialdo

L'intervento riguarda una superficie complessiva di circa 7000 mq. Progetto definitivo consegnato in data 18/04/2011.

- Autorizzazione C.D.A. della Procedura aperta per l'affidamento della progettazione esecutiva e della esecuzione dei lavori in data 21/06/2011.
- Bando di gara in data 27/06/2011.
- I seduta pubblica in data 29/09/2011 (partecipanti n. 14).
- II seduta pubblica in data 05/12/2011 - aggiudicazione gara.

- Ricorso al TAR n. 1117 del 2012 per l'annullamento, previa sospensione dell'esecuzione, del decreto di aggiudicazione a causa di irregolarità formale (mancata previsione nel bando della seduta pubblica di apertura delle offerte tecniche).
- Accoglimento del ricorso in data 28/06/2012 (Dispositivo della sentenza).
- Indizione di nuova procedura di gara con Bando in data 13/11/2012
- Gara attualmente in corso per sopravvenute esigenze di carattere tecnico dovute alla riorganizzazione delle strutture di ateneo e della conseguente redistribuzione degli spazi.

Ristrutturazione ed ampliamento dell'edificio che ospitava la "Vasca Navale" e delle aree circostanti, in via della Vasca Navale – Il stralcio.

I lavori del 1° stralcio sono terminati in data 07/12/2011 e hanno consentito il recupero di circa 8300 mq. L'intervento relativo al II stralcio riguarda una superficie di 10742 mq coperti oltre a 3680 mq di parcheggi.

- Approvazione C.D.A. del completamento dei lavori in data 11/05/2011.
- Affidamento incarico progettazione definitiva Area Tecnica di Ateneo in data 02/10/2012.
- Affidamento incarico di supporto tecnico alla progettazione in data 30/10/2012.
- Avvio dell'iter procedurale presso il Provveditorato Interregionale per le Opere Pubbliche per l'ottenimento del titolo autorizzativo (D.P.R. n.383/94 art.2/3) in data 15/01/2013.
- Convocazione Conferenza di servizi per la data del 19/02/2013.
- Effettuazione di saggi archeologici preventivi richiesti della Soprintendenza Archeologica in data 11.03.2013.
- Comunicazione nulla osta della Soprintendenza Archeologica alla realizzazione delle opere in data 25/06/2013.
- Trasmissione documentazione richiesta dal Ministero Beni e Attività Culturali – Direzione Regionale Beni Culturali e Paesaggistici in data 10/07/2013.
- Trasmissione documentazione ulteriore al Ministero Beni e Attività Culturali – Direzione Regionale Beni Culturali e Paesaggistici in data 11/09/2013.

Nuovo Rettorato nell'area dell'ex Ente Comunale di Consumo

Nell'area dell'ex "Ente Comunale di Consumo" posta al civico 133b della Via Ostiense è prevista, nell'ambito dei vari accordi di programma, la realizzazione di un edificio a destinazione universitaria di 12.000 mq. L'intervento, per morfologia e dimensione, si adatta ad accogliere, per intero, tutte le funzioni relative alla Amministrazione Centrale di Ateneo, compreso il Rettorato e la Direzione Generale.

Tale soluzione permetterebbe il rilascio dei principali immobili in affitto, una migliore dislocazione e funzionalità degli uffici amministrativi oltre alla possibilità di liberare risorse spaziali presso la sede di via Ostiense 161 e di via Chiabrera 199.

Nei mesi scorsi è stata presentata una proposta di Project Financing per la realizzazione di questo complesso immobiliare entro il 2017, sono in corso le procedure interne di valutazione preliminare del progetto. Superata questa fase di verifica tecnico-amministrativa la proposta potrà passare immediatamente ad una fase attuativa, essendo state già acquisite le autorizzazioni urbanistiche necessarie da parte degli enti preposti.

Quadro sintetico della proposta:

Superficie Utile Lorda Totale Prevista	12.000 mq
---	------------------

1.7 BILANCIO

Di seguito sono riportati gli indicatori previsti dal D.Lgs. 199/2011 (disciplina del dissesto finanziario delle università) e dal D.Lgs. 49/2012 (Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei) per la verifica della sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria degli Atenei, con evidenza dei risultati di Roma Tre certificati dal Miur per il 2011 e il 2012. Gli ottimi risultati ottenuti per tutti e tre gli indicatori e il miglioramento registrato nel biennio, testimoniano la grande solidità economico-finanziaria dell'Ateneo, che risulta di primaria importanza tenuto conto del fatto che tali indicatori sono utilizzati dal Miur anche ai fini della valutazione del dissesto e dell'assegnazione delle disponibilità assunzionali.

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

Indicatore di spese del personale

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

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

L'andamento dell'indicatore, considerato anche che il vecchio limite del 90% non è mai stato superato e che il livello massimo dell'indicatore nelle vecchie modalità di calcolo si è registrato proprio nel 2011 a causa della riduzione del FFO per l'intero sistema universitario, è una ulteriore evidenza della solidità finanziaria dell'Ateneo. Ciò ha reso possibile coprire l'aumento delle spese di personale anche in periodi di espansione della pianta organica, come ad esempio avvenuto nel 2008, prima dell'entrata in vigore dei limiti normativi al turn over, e pur in presenza di significative riduzioni del FFO.

La rideterminazione dell'indicatore sulla base di quanto previsto dal D.Lgs. 49/2012 ha premiato l'Ateneo soprattutto sotto due aspetti: da un lato, includendo nel calcolo anche il finanziamento degli accordi di programma e, dall'altro, decurtando dalle spese di personale i finanziamenti vincolati ricevuti da enti terzi, premiando quindi di fatto la buona capacità dell'Ateneo di attrazione di finanziamenti esterni. In particolare, in tale contesto si ricordano i fondi ottenuti grazie ad un accordo con la Regione Lazio per il finanziamento di 26 posti di ricercatore a tempo determinato.

Il rapporto dell'indicatore per le spese di personale, sempre ben al di sotto del limite di legge, è stato premiato con una maggiorazione sull'assegnazione delle risorse assunzionali 2012, per una assegnazione complessiva da parte del Miur pari al 30% delle cessazioni dell'anno precedente, livello massimo assegnato nell'intero sistema universitario, rispetto ad una media nazionale che si è attestata al 20%.

Indicatore di indebitamento

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

Indicatore ISEF

Con riferimento in particolare all'indicatore I SEF, utilizzato tra l'altro dal Miur per la recente assegnazione delle risorse del piano straordinario di reclutamento dei professori associati e ricompreso anche tra i requisiti di accreditamento dei corsi di studio, nel 2011 il nostro Ateneo è risultato al 13° posto nell'intero sistema universitario e al 9° posto escludendo le università che non partecipano alla ripartizione della quota premiale del FFO (Istituzioni a ordinamento speciale, Università per Stranieri, Università degli Studi di Roma "Foro Italico", ...), con un margine

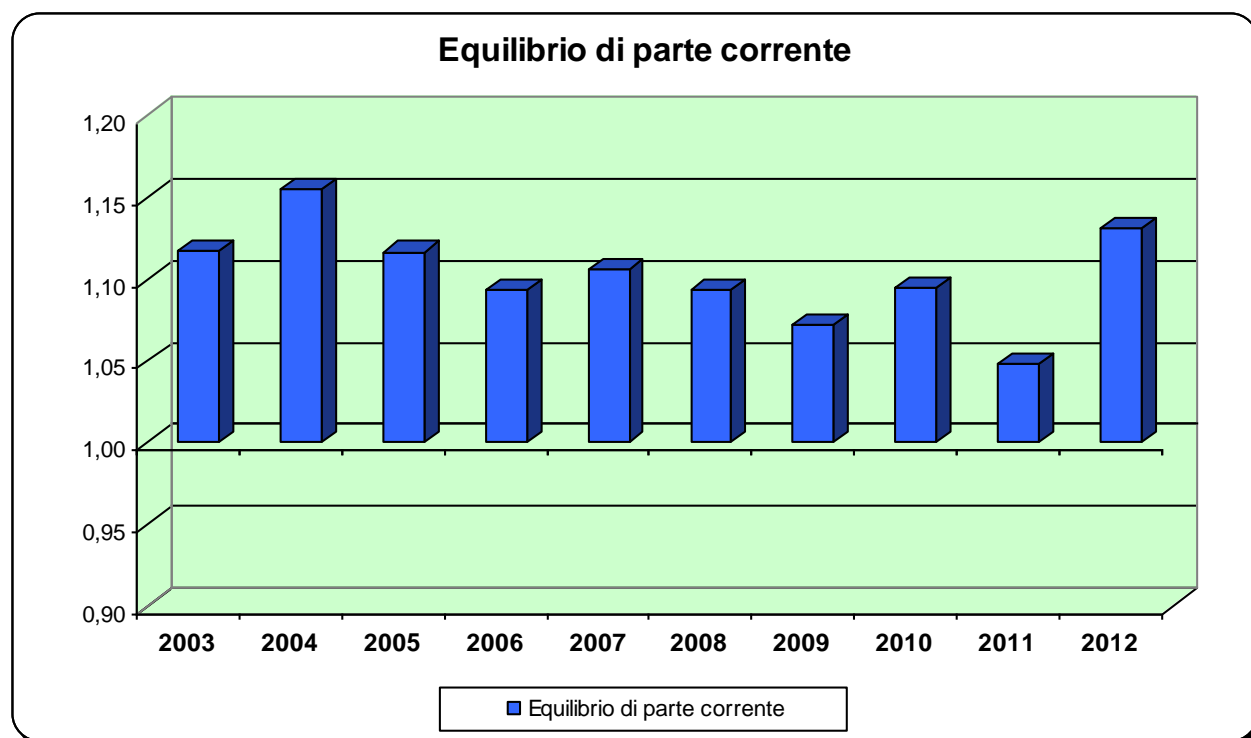
differenziale rispetto alla prima università statale di 0,32. Per il 2012 l'indicatore è ulteriormente migliorato. In attesa che il Miur metta a disposizione i risultati degli altri atenei, ci si attende comunque un ulteriore miglioramento della posizione del nostro Ateneo nell'ambito del sistema universitario nazionale.

Stabilità di bilancio

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

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

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



Nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e bilancio unico

Il Decreto Legislativo del 27 gennaio 2012, n. 18, attuativo dell'articolo 5, comma 1 lett. b) della Legge 240/2010, ha riformato la normativa in materia di gestione e rilevazione contabile delle università. In particolare, è stato introdotto il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, a cui si affiancano elaborazioni finanziarie che garantiscono anche il consolidamento ed il monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, in conformità alla disciplina prevista dalla Legge 31 dicembre 2009, n. 196, e dai relativi decreti attuativi.

Sebbene la scadenza per adempiere alle misure previste dalla normativa di cui si tratta sia stata fissata al 01/01/2014, la Direzione Amministrativa ha avviato le attività di analisi e di studio fin dal momento in cui sono stati diffuse le prime bozze dei decreti legislativi attuativi della Legge n. 240/2010 in materia di contabilità. In tal modo è stato possibile programmare e attuare la data di partenza del nuovo sistema contabile al 01/01/2013, con largo anticipo rispetto alle altre realtà universitarie. Alla stessa data è stato realizzato il bilancio unico di Ateneo, con un anno di anticipo rispetto all'obbligo di legge.

L'attività svolta ha inoltre consentito di ottenere da parte del Miur il riconoscimento di un finanziamento premiale pari a € 100.000,00, su un totale da distribuire a livello di sistema nazionale pari a € 500.000,00. Nel quadro generale delle università, l'attribuzione premiale rappresenta il più significativo riconoscimento dell'enorme lavoro svolto negli anni precedenti, a

testimonianza di una capacità di riorganizzazione dei sistemi gestionali con pochi precedenti nel panorama universitario.

Tempi medi di pagamento e solidità di cassa

La stabilità del bilancio è testimoniata anche dalla regolarità con cui l'Ateneo ha sempre fatto fronte ai pagamenti dei compensi e delle retribuzioni al personale, sia strutturato che non, oltre che agli impegni contrattuali per i servizi strumentali e in *outsourcing*.

I tempi medi registrati per i pagamenti a fornitori e appaltatori sono notevolmente al di sotto della media nazionale. Grazie alla solidità del fondo cassa di Ateneo, che ha sempre mostrato una capienza sufficiente a coprire le esigenze di liquidità, non si registrano contenziosi né solleciti per ritardi nei pagamenti dovuti e in nessun caso si sono verificati ritardi a causa della mancanza di liquidità.

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

PARTE 2 - OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE DI INTERVENTO

2.1 OBIETTIVI ISTITUZIONALI

- Ricerca
- Offerta formativa
- Terza missione

2.2 STRATEGIE DI INTERVENTO

- Comunicazione
- Valutazione e autovalutazione
- Relazioni internazionali
- Orientamento
- Sistema bibliotecario, archivio aperto, edizioni elettroniche
- Piano edilizio
- Personale: reclutamento, carriere
- Bilancio sociale

2.1 OBIETTIVI ISTITUZIONALI

Ricerca

La ricerca è tra le grandi priorità dell'agenda di governo di Roma Tre e si distingue per l'esigenza di procedure e progetti innovativi, di adeguati finanziamenti e di politiche premiali. Risorse, talenti e risultati non mancano ma, per essere valorizzati, richiedono finanziamenti accessibili a tutti, in condizioni di pari opportunità. Molta attenzione deve essere riservata agli equilibri interni e alle diverse caratteristiche delle varie aree e, all'interno delle aree, dei temi e delle metodologie di ricerca.

È certamente opportuno individuare incentivi specifici per le strutture, i gruppi di ricerca e i docenti maggiormente in grado di intercettare finanziamenti esterni, oltre al parziale sgravio, per questi ultimi, dagli impegni didattici e amministrativi già previsto dal nuovo regolamento di Ateneo per i titolari di grandi progetti europei. Non si possono tuttavia dirottare le risorse interne, umane e finanziarie, solo sulle discipline "che pagano", lasciando indietro temi e approcci di ricerca che vanno comunque preservati e valorizzati. Il meccanismo degli incentivi deve diventare un vero e proprio strumento di programmazione, capace di favorire uno scambio reciproco tra la struttura centrale di Ateneo e i Dipartimenti. Le regole della premialità, stabilite in anticipo, devono tuttavia prevedere margini anche ampi di flessibilità e, soprattutto, criteri di adeguamento soggettivo alle esigenze specifiche. La flessibilità si lega al modificarsi delle situazioni e quindi alle priorità di programmazione che si vengono a determinare in base al mutare delle risorse; l'adeguamento soggettivo è invece collegato alle peculiarità disciplinari delle strutture di ricerca, comprendendo in esse tutte le dotazioni complementari quali laboratori e centri.

Questo permetterà di dosare nel tempo i contributi, evitando la dispersione "a pioggia" delle risorse, al momento, molto contenute. Raccogliere gli investimenti, sia umani che finanziari, su obiettivi selezionati e differenziati nel tempo, permetterà infatti di programmare obiettivi di respiro sempre più ampio. Ciò varrà soprattutto nella promozione dei rapporti internazionali: negli accordi tra struttura centrale di Ateneo e Dipartimenti l'anticipazione di fondi destinati a questo scopo potrebbe essere regolata dall'impegno di reinvestimenti analoghi o di dotazione di nuove risorse.

Si tratta in sostanza di attivare un "circolo virtuoso" in cui trovino il giusto equilibrio l'irrinunciabile libertà e autonomia della ricerca scientifica e l'impostazione di una strategia attiva della ricerca di Ateneo, ormai indispensabile nel contesto di un sistema universitario sempre più caratterizzato dalla serrata competizione e dalla diminuzione delle risorse pubbliche. Solo accettando e condividendo questa consapevolezza sarà possibile ricercare il sostegno, economico e di competenze, che si affianchi ai finanziamenti pubblici per alimentare tutti i settori di studio presenti

in Ateneo, salvaguardando quegli ambiti di ricerca che producono alti livelli di conoscenza e di sapere anche se privi d'immediate ricadute di mercato. A tal fine, la definizione di un processo di valutazione condiviso, che utilizzi in modo effettivo ma maturo anche i risultati della VQR interpretandoli alla luce delle caratteristiche e delle specificità dell'Ateneo, sarà fondamentale per le scelte di governo, in particolare al fine di individuare sia i settori più deboli da sostenere, sia i settori di punta da premiare.

Queste finalità implicano anche una maggiore attenzione verso il ruolo e i problemi delle strutture e infrastrutture di ricerca dell'Ateneo (Dipartimenti, Centri, Laboratori, Biblioteche, Servizi) per migliorarne l'efficienza e le prestazioni, garantendo un'equilibrata assegnazione di risorse e, in alcuni casi, considerando anche una ridefinizione del loro assetto.

Ad esempio, in linea con quanto si fa in molte università europee, potrebbe essere opportuno dare adeguati incentivi perché una quota dei fondi di ricerca dei Dipartimenti sia utilizzata per supportare il ricorso a *visiting professors* di caratura internazionale, soprattutto nei percorsi dottorali e nel terzo livello. Il ricorso a incentivi, per la mobilità in entrata dei ricercatori favorisce la creazione e il consolidamento di relazioni internazionali e con essa, la mobilità in uscita dei ricercatori di Roma Tre, condizione necessaria al formarsi di un ambiente fertile alla produzione scientifica. Su questo fronte, inoltre, il vincolo che impone che almeno il 20% delle assunzioni sia ricoperto da docenti esterni va vista come un'opportunità da gestire in positivo.

Più in generale, è necessario sviluppare e ridiscutere la dimensione della formazione alla ricerca e del reclutamento di giovani talenti; occorre sviluppare una maggiore attrattività verso ricercatori europei (e non solo) di alta qualificazione, attraverso una più impegnativa utilizzazione di alcuni strumenti offerti dall'Unione europea come i programmi Marie Curie e i Dottorati di ricerca innovativi.

Sono strumenti questi che richiedono, dal punto di vista dell'organizzazione, la capacità di consorziarsi a livello progettuale e operativo con più università-*partner*, ma anche di porre alcune condizioni di base sufficientemente attrattive: luoghi di lavoro efficienti e accoglienti, dotazioni strumentali e finanziarie, giusta autonomia di ricerca, riconoscimento dei risultati raggiunti, prospettive d'inserimento stabile e di sviluppo di carriera. A questo scopo e su questi temi la sinergia tra gli Organi centrali di governo d'Ateneo e i Dipartimenti deve essere perseguita come essenziale e determinante.

La messa a punto di un miglioramento metodologico della ricerca potrebbe portare a un significativo aumento delle risorse finanziarie ad essa dedicate: aumento che dovrà essere regolato da adeguate razionalizzazioni che, partendo dai settori di punta del nostro Ateneo, orientino gli incentivi per preparare il terreno allo sviluppo di nuove eccellenze. Non potendo autofinanziare tutta la ricerca, soprattutto quella applicata, gli investimenti dell'Ateneo devono

servire a incoraggiare quelle domande dove più concreta è la possibilità di intercettare finanziamenti nazionali e internazionali.

In definitiva è necessario percorrere alcune strade tra loro non alternative:

- l'eccellenza internazionale, partendo dalle posizioni di maggiore prestigio;
- il rafforzamento dell'intera filiera della ricerca, mettendo tutti in grado di migliorare i propri risultati e di ottenere finanziamenti esterni, sia pubblici che privati.

La qualità della ricerca è quindi prioritaria; per raggiungere l'eccellenza internazionale e ottenere sufficienti finanziamenti esterni servono tuttavia anche altri strumenti, efficaci e complementari ai contenuti scientifici veri e propri, dove la mobilità internazionale e la comunicazione dei risultati costituiscono insieme percorso obbligato e obiettivo da perseguire.

Dottorato di ricerca

Le nuove strutture dipartimentali devono profondamente ripensare il profilo e l'articolazione dei Corsi di Dottorato, superando logiche meramente aggregative.

Dopo il primo anno sperimentale di applicazione delle nuove regole ministeriali, risulta evidente che in futuro il processo di "accreditamento" dei Dottorati non dovrà solo rispettare gli *standard* ANVUR, tuttora poco definiti, ma anche e soprattutto richiamare candidati qualificati, italiani e stranieri.

La revisione del sistema va indirizzata a favorire la collaborazione con altri Atenei ed Enti di ricerca italiani e stranieri, anche al fine di rilasciare titoli doppi, multipli o congiunti, ove questo possa essere considerato qualificante. Conseguire il titolo di dottore di ricerca presso Roma Tre deve diventare un biglietto d'ingresso per l'*élite* del lavoro di ricerca, a livello nazionale e internazionale. Dunque i processi di selezione, aperti e competitivi, con bandi internazionali, devono essere accompagnati da un'offerta di programmi di attività didattica e scientifica per i dottorandi, progettata secondo i requisiti e le prassi della specifica area e improntata alla massima qualificazione finalizzata all'inserimento ad alto livello nella comunità scientifica di riferimento.

L'Ateneo dovrà promuovere attività formative comuni a tutti i dottorati su temi metodologici, interdisciplinari e di applicazione della ricerca. I Collegi dei docenti, consistenti per numero e scientificamente produttivi a livello internazionale, devono garantire una didattica davvero qualificata e una supervisione di alto livello del lavoro scientifico dei dottorandi. Nella determinazione dei carichi didattici, le ore di lezione impartite in corsi di dottorato vanno adeguatamente incentivate e valorizzate. Attentamente monitorati a livello di Ateneo dovranno essere gli esiti professionali dei dottori di ricerca, sia pure in relazione al complesso e squilibrato quadro dell'attuale mercato del lavoro.

Tutta la politica della ricerca va finalizzata a massimizzare le sinergie tra questa e la didattica, andando con decisione verso un modello di didattica guidata dalla ricerca in cui i docenti – specie

nei corsi di Dottorato e di laurea magistrale, ma non solo – siano incoraggiati ad arricchire il proprio insegnamento con i temi della ricerca. A tale scopo l’impatto sull’offerta formativa dovrebbe essere uno dei criteri per l’assegnazione delle risorse da parte dell’Ateneo, dedicando attenzione ai progetti con interessanti ricadute sulla didattica.

Laboratori scientifici

Nella prospettiva di un incisivo sviluppo della ricerca, una funzione determinante è assunta dalla rete dei laboratori scientifici: un patrimonio che si è formato in questi venti anni e che costituisce nei diversi settori un valido e significativo supporto.

Anche qui però bisogna fare di più e meglio. Cogliendo l’occasione della nuova articolazione delle strutture interne dell’Ateneo, si deve operare una riorganizzazione funzionale dei laboratori di ogni singolo Dipartimento. Pur in presenza di limitate risorse finanziarie, è necessario compiere tutti gli sforzi non solo per mantenere l’operatività delle attuali strutture, ma anche per ampliare e ammodernare le attrezzature, nonché per dotare di adeguata strumentazione i settori che ne sono attualmente sprovvisti.

Un buon sistema di laboratori non è costituito solo dalle apparecchiature e dagli impianti, ma anche e soprattutto dai tecnici impiegati. Su questo terreno è quindi indispensabile un salto di qualità e di efficienza, esplorando la possibilità di ampliare il personale e di affiancare a queste azioni una capillare attività di qualificazione professionale.

La rete dei laboratori scientifici e umanistici deve diventare non solo un efficace supporto alle diverse attività di ricerca, ma anche il biglietto da visita di Roma Tre verso il mondo produttivo e l’intero sistema dell’innovazione.

All’interno della Programmazione Triennale di Ateneo e del piano di sviluppo dei prossimi sei anni, la ricerca e il trasferimento tecnologico, ordinati da un rigoroso sistema di relazioni scientifiche, devono quindi ricoprire un ruolo trainante, sostenuto da chiare modalità operative e controllato da prove di verifica cadenzate nel tempo.

Al fine di evitare dinamiche, interne ai singoli Dipartimenti, che potrebbero andare a scapito dell’uso ottimale dei laboratori, è opportuno esplicitare alcune considerazioni generali:

- attribuire all’Ateneo e ai Dipartimenti il compito di sostenere i Laboratori, ma anche incentivare, al contempo, la ricerca di risorse finanziarie dall’esterno;
- prevedere nel triennio un intervento straordinario di investimenti sui laboratori per aumentare l’attrattività di alcune lauree magistrali;
- riesaminare, anche a fini di coordinamento e riagggregazione, i Laboratori esistenti nell’ambito dei nuovi Dipartimenti. In tal modo si garantirebbe ai laboratori un adeguato

livello dimensionale e strumentale, anche per una positiva loro valutazione da parte dei soggetti esterni interessati;

- individuare opportune forme di organizzazione (con riferimento agli aspetti amministrativi e alle risorse di spazi e di personale) per quei laboratori che possono operare a supporto delle attività di ricerca di più Dipartimenti;
- riconsiderare e potenziare, ove necessario, la situazione del personale tecnico operante nei laboratori.

Valutazioni analoghe a quelle sviluppate sui Laboratori riguarderanno i Centri di Ateneo (interdipartimentali o interuniversitari) per i quali, presi individualmente, sarà necessario prevedere un Consiglio scientifico, un responsabile scientifico e un Dipartimento di riferimento.

Come tutte le strutture destinate alla ricerca e alla didattica, anche i Laboratori e i Centri dovranno essere sottoposti a valutazione periodiche per adeguare costantemente finanziamenti e risultati.

Modalità e obiettivi

Modalità e obiettivi si raccordano su un piano strategico capace di facilitare a tutti i membri del corpo accademico l'accesso alla ricerca, in piena libertà e autonomia scientifica. Componente fondamentale, ma non invasiva, di questa strategia deve essere una struttura tecnica e di coordinamento che abbia tanto il ruolo politico, di definire, insieme agli organi centrali di governo, le azioni strategiche e le linee di intervento, quanto compiti più specifici che determinano una sorta di "pacchetto di servizio", da offrire a tutto l'Ateneo, sintetizzabile in competenze tecniche e collegamenti con l'esterno.

Le competenze tecniche sono plurime:

- informazione e promozione;
- valutazione;
- progettazione;
- gestione del progetto;
- rendicontazione;
- alleggerimento della burocrazia del progetto.

I collegamenti con l'esterno indicano alcuni canali prioritari:

- Organismi internazionali;
- Unione europea;
- MIUR;
- Amministrazioni locali;
- ONG, Fondazioni internazionali;
- Imprese.

Strutture

Struttura di coordinamento e struttura tecnica interagiscono su tutti i piani. La programmazione, l'opportunità delle scelte e la fattibilità dei progetti rientrano in un quadro di decisioni unitarie. Insieme identificano il lavoro dell'Agenzia della Ricerca: un gruppo operativo interno di Ateneo, organizzato a livello centrale e articolato nei diversi Dipartimenti; formato da un Prorettore coordinatore, da alcuni Incaricati – espressione di differenti competenze disciplinari – che si relazionano costantemente con la struttura di coordinamento dell'Internazionalizzazione, e da una struttura tecnica che fornisce supporto all'intera gestione del progetto di ricerca.

La sua finalità principale deve essere la facilitazione dei rapporti con l'esterno per lo sviluppo delle attività e l'acquisizione di finanziamenti; allo scopo, essa dovrebbe creare e mantenere un "archivio delle competenze", articolato per grandi settori tematici; individuare e promuovere fonti di finanziamento, diffondendo le informazioni, con riferimento sia a bandi internazionali e nazionali sia ad opportunità negoziali; avere a disposizione una rosa di specialisti/progettisti che possano essere coinvolti nel supporto alla stesura di proposte e alla gestione di trattative.

L'obiettivo è facilitare il lavoro di formulazione di progetti, soprattutto internazionali, di *fund raising* e di trasferimento dei risultati. In particolare, l'Agenzia deve tenere stabilmente sotto controllo i bandi internazionali e valutare le opportunità in base alle competenze interne e ai carichi didattici, stimolando il costante aggiornamento dell'anagrafe della ricerca di Ateneo, al fine di individuare i settori che presentino maggiori opportunità di riuscita.

L'Agenzia per la ricerca dovrà prevedere un ufficio centrale che raccolga dati analitici e predisponga formulari, ma dovrà anche trovare forme di articolazione nei diversi Dipartimenti attraverso i referenti interni – un delegato e il segretario alla ricerca – per seguire le singole iniziative e per segnalare ai singoli docenti le occasioni più adatte.

Le problematiche relative alla rendicontazione scientifica, amministrativa e contabile, derivanti dalla partecipazione a progetti di ricerca nazionale e internazionale, rappresentano un altro importante impegno per le strutture dipartimentali, a cui si aggiunge il crescente lavoro per la gestione e il contributo all'Anagrafe della ricerca, dei prodotti e dei progetti.

Tutto ciò richiama ancora una volta la necessità di un'attenzione particolare al personale TAB che opera nel settore: sia come numero di unità, sia come specializzazione e qualificazione.

In definitiva, l'Agenzia dovrebbe razionalizzare il lavoro di progettazione della ricerca e, soprattutto, dovrebbe tradursi in un minore aggravio per i responsabili dei progetti relativi alle attività di gestione amministrativa dei progetti stessi.

Risorse

Attualmente le risorse finanziarie direttamente imputabili alle spese per la ricerca scientifica corrispondono a circa il 10% del bilancio totale di Ateneo, intendendo sia le risorse di provenienza interna al bilancio stesso che quelle provenienti dall'esterno.

Risorse e finanziamenti interni sono ovviamente funzione delle disponibilità generali di bilancio, tuttavia, indipendentemente dalla loro dimensione quantitativa, è opportuno individuare i campi sui quali investire, stabilendo, in linea di massima, anche le proporzioni da osservare.

In questo senso, nell'ambito dei finanziamenti di Ateneo per la ricerca, si prevede una sostanziale equiparazione della dotazione di risorse per il dottorato di ricerca e per i *budget* dei Dipartimenti.

- Per il Dottorato di Ricerca un investimento molto ampio, almeno pari al 45% delle risorse del bilancio di Ateneo da destinare al finanziamento della ricerca scientifica, in quanto deve svolgere la doppia funzione di canale di collegamento internazionale e di bacino di reclutamento della nuova classe di ricercatori-docenti. I due obiettivi sono tra loro connessi: solo se i Dottorati di Roma Tre hanno un buon riconoscimento internazionale riescono a essere attrattivi, offrendo agli allievi la possibilità di essere competitivi nelle future opportunità di carriera. Il rapporto tra il finanziamento dell'Ateneo e il cofinanziamento dei Dipartimenti può avere proporzioni variabili. Al raggiungimento di una condizione di equilibrio parteciperanno vari fattori: le borse legate alle convenzioni o ai consorzi; i contributi dei finanziatori esterni; gli accordi internazionali.
- Per la dotazione di Ricerca dei Dipartimenti un investimento analogo, almeno pari al 45% delle risorse del bilancio di Ateneo da destinare al finanziamento della ricerca scientifica, sia essa rivolta più a studi di base che a studi applicativi. In questo quadro, la ricerca dovrà essere sostenuta anche attraverso progetti mirati a:
 - *laboratori*, affinché possano diventare strutture attive, autosufficienti per lo sviluppo delle attrezzature e il mantenimento del personale tecnico;
 - *finanziamento di progetti premiali*, soprattutto per giovani ricercatori, affinché possano esser competitivi non solo nel panorama nazionale ma soprattutto in quello europeo.
 - *reclutamento di giovani ricercatori* dall'elevato profilo scientifico che possano fungere da propulsori nello sviluppo di tematiche di ricerca.
- Per il Fondo di rotazione di Ateneo si può dunque pensare a un investimento significativo, fino al 10% delle risorse. Il Fondo è destinato prevalentemente alle anticipazioni per i progetti comunitari e per altri progetti di ricerca di particolare interesse. Il rientro economico che ne verrà, in caso di finanziamento, dovrà contribuire allo sviluppo di nuove iniziative e, in parte, ad assicurare una maggiore presenza dei nostri ricercatori ai lavori di Bruxelles, al fine di ottenere tempestive informazioni sui temi dei progetti previsti.

Questa gradualità di quote percentuali (45; 45; 10) non va intesa in modo rigido; essa deve considerare una serie di suggerimenti che possono essere così riassunti:

- assicurare risorse a discipline relativamente svantaggiate quanto a capacità di mobilitare risorse finanziarie, ma cruciali per garantire all'Ateneo presenza e prestigio a livello internazionale, non trascurando progetti di ricerca di limitate dimensioni ma di alta qualificazione scientifica;
- mantenere il livello dei trasferimenti ai Dipartimenti, contenendo la riserva di risorse lasciate al centro e fissando obiettivi strategici da tradurre in indicatori di incentivazione;
- mantenere e potenziare il fondo di Ateneo per l'internazionalizzazione della ricerca;
- garantire l'equilibrio fra l'autonomia dei singoli studiosi e delle aree, e l'impostazione di una strategia di incentivi.

NOTA SINTETICA

Gli indirizzi strategici e le linee guida

E' opportuno differenziare i percorsi operativi per evitare l'errore, il più evidente nelle valutazioni dell'ANVUR, di uniformare i parametri e cercare di rendere comparabili settori scientifici tra loro del tutto diversi. E' necessario rafforzare le specificità disciplinari e riconoscere le risorse con il potenziale maggiore.

Gli obiettivi e le modalità di realizzazione

Bisognerà mettere a punto una programmazione mirata, capace di orientare l'impegno verso obiettivi concreti. Alcuni passaggi saranno segnati da tappe intermedie e comporteranno la definizione di un percorso scientifico da monitorare costantemente.

Gli strumenti e le risorse umane e finanziarie

Gli obiettivi prefissati devono saldarsi all'interno di un impegno condiviso dalla Struttura centrale di Ateneo e dai singoli Dipartimenti. Entrambi avranno il compito di valutare il prodotto e misurare gli apporti reciproci.

Gli indicatori di monitoraggio

La verifica degli impegni e la scalarità degli obiettivi descrivono il percorso della valutazione. Essi attestano la linea evolutiva della ricerca il cui sviluppo è importante quanto le sue conclusioni.

Offerta formativa

Dal lavoro del Nucleo di Valutazione di Ateneo emergono alcuni dati significativi.

Per quanto riguarda l'efficienza dei docenti (capacità di sostenere l'impegno didattico derivante dalla dimensione quantitativa degli iscritti), i dati confermano quanto già emerso precedentemente, ossia che il carico didattico che Roma Tre si trova a sostenere – data la numerosità degli iscritti e la diminuzione dei docenti – è nettamente superiore non solo a quello medio nazionale, ma anche a quello degli Atenei pubblici dell'area romana, addirittura quasi doppio rispetto a Tor Vergata, l'Ateneo romano più simile per dimensione e “anzianità” (40 iscritti per docente a Roma Tre, contro 22 a Tor Vergata).

Il numero dei docenti, dopo aver raggiunto un picco positivo nel 2008-09, ha subito nel triennio successivo un calo costante, molto più accentuato a La Sapienza (intorno al -15%) rispetto a Tor Vergata (-8%) e Roma Tre (-5%), contro una media nazionale del -10%. Molto più disomogeneo è risultato, nello stesso periodo, l'andamento degli iscritti: in lieve calo a livello nazionale (-1,5%), in netto e costante decremento a La Sapienza (-16%), stazionario a Tor Vergata, in aumento a Roma Tre (+4,7%).

Questo dato trova peraltro conferma nel numero di CFU attribuibile a ciascun docente a fronte dello svolgimento di attività formative: il docente medio di Roma Tre, che nell'a.a. 2007-08 svolgeva attività didattica per 12 CFU, si trova dopo tre anni ad essere impegnato per quasi il doppio (oltre 21 CFU), situazione che non trova riscontro negli altri due Atenei romani. Oltre alla sostenibilità “teorica” del carico didattico da parte della docenza in forza agli Atenei, va quindi considerata la sostenibilità “effettiva” che risulta dalla concreta attribuzione di compiti didattici ai docenti stessi.

Per quanto riguarda l'efficienza degli studenti (capacità di avanzare nella carriera formativa secondo la progressione contemplata dagli ordinamenti didattici vigenti), risulta un miglioramento nella progressione della carriera studentesca, in termini sia di (mancato) abbandono, sia di CFU conseguiti, sia di numero di laureati in regola con i tempi.

I dati, relativi alla carriera degli studenti, confermano che negli ultimi anni accademici si è registrata una sensibile riduzione dei tassi di abbandono tra il primo e il secondo anno dei corsi di laurea triennale (dal 39% del 2008-09 al 28% del 2010-11), e che un'analoga riduzione, seppure meno pronunciata (ma la base di partenza era in questo caso molto più bassa), si sta verificando anche per gli studenti dei corsi di laurea magistrale (dal 14% del 2008-09 al 12,6% del 2010-11).

Le iscrizioni alle lauree di II livello risultano in crescita in tutta l'area romana, con percentuali maggiori della media nazionale: Roma Tre è invece, tra le università statali, quella che registra il minor tasso di crescita e vede di conseguenza scendere la sua incidenza per quanto riguarda le lauree di secondo livello. Una delle possibili cause di questo andamento sfavorevole potrebbe

essere la perdurante necessità di applicare il numero programmato in alcuni corsi di laurea (anche triennali). Un'analisi dettagliata dei flussi di studenti potrebbe altresì suggerire la necessità di rinnovare l'offerta formativa delle nostre lauree di II livello e di lavorare per aumentare la loro attrattività per studenti con laurea triennale esterna a Roma Tre.

Questo insieme di valutazioni ci obbliga a prevedere il massimo sforzo possibile per incrementare nei prossimi anni il numero dei docenti. Solo attraverso un'operazione di reclutamento mirato a rintracciare le migliori competenze e a sanare gli scompensi provocati dai pensionamenti, un Ateneo con circa 40.000 studenti potrà rispondere, con un'offerta formativa efficiente e di qualità, alle reali esigenze degli studenti e della società in generale. La programmazione dovrà essere accompagnata da un processo di valutazione che, superati i recenti eccessi burocratici, sarà assunto come strumento di governo, tanto dal punto di vista generale, attraverso la riflessione periodica sulla validità degli obiettivi e sulla formulazione di nuove iniziative, quanto da quello del miglioramento continuo, con attenzione sostanziale alle difficoltà che incontra lo studente. La valutazione è anche irrinunciabile strumento di trasparenza verso chi (famiglie, imprese, pubblica amministrazione) all'Università chiede formazione ai diversi livelli. In questo senso, l'Università non può permettersi di disinteressarsi degli esiti dei propri percorsi formativi e deve abituarsi a rendere conto anche all'esterno della capacità di costruirli in modo che rispondano alle esigenze della società e del mondo del lavoro più che a logiche accademiche interne.

Nel rispetto dell'autonomia dei docenti e della comunità accademica, che deve salvaguardare la formazione ad ampio spettro e a lungo termine, è importante riconoscere interlocutori stabili in realtà esterne da coinvolgere nelle azioni di proposta, monitoraggio e valutazione dell'offerta formativa. In questo campo, mostrare di saper concepire strategie formative efficaci e dare prova di capacità di autocorrezione potrebbe aprire la via, poco praticata in Italia, di finanziamenti esterni anche verso la didattica.

Su questo fronte, come sugli altri, l'Ateneo deve continuare a garantire l'autonomia delle varie strutture, ma deve individuare e perseguire anche obiettivi comuni. In particolare, la scarsità di risorse deve portare alle opportune collaborazioni, soprattutto dove competenze trasversali o complementari sono presenti.

Per il primo livello, dove i nostri corsi sono in prevalenza affollati, l'orientamento deve concentrarsi sulla qualità, al fine di incoraggiare e accompagnare gli studenti nella scelta del corso di laurea. Per il secondo livello, come si è detto, è cruciale incrementare l'attrattività di Roma Tre nei confronti dei laureati di altre Università. Strumento fondamentale deve essere la valorizzazione delle specificità che caratterizzano molti dei nostri corsi di laurea magistrale rispetto a quelli di altre sedi. In questo quadro, potrebbe avere senso pensare all'introduzione di incentivi, quali premi o

borse di studio, anche finanziate da soggetti esterni, per attrarre studenti e per incoraggiare i migliori interni a proseguire presso i nostri corsi di laurea magistrale.

A una valutazione molto accorta dovranno essere sottoposti i Master: in molti casi essi costituiscono per i Dipartimenti un'occasione di arricchimento culturale e di maggiore disponibilità finanziaria, ma è necessario misurare questo arricchimento attraverso un bilancio articolato, che sappia determinare con oggettività la soglia della convenienza, come giusto rapporto tra costi e benefici.

E' importante prevedere attività didattiche e di ricerca, seminari o convegni che incentivino lo studio sulle problematiche di genere e di pari opportunità, anche tenendo presente le indicazioni e i suggerimenti dell'Osservatorio di Genere.

Tra le opzioni di didattica innovativa bisogna lanciare il modello "imparare dall'esperienza", promuovendo convenzioni con le istituzioni locali e con le associazioni di volontariato, con cui riconoscere l'impegno competente degli studenti all'interno di attività socialmente rilevanti. L'esempio è quello delle cliniche legali che forniscono consulenze gratuite a ceti svantaggiati come gli immigrati, i minorenni, alcune categorie di consumatori. Lo stesso si potrebbe fare per sostenere i bambini e i ragazzi alla scolarità, contribuire a progetti di risanamento di zone degradate, a progetti ambientali, alla catalogazione dei beni culturali, alla realizzazione di strumenti innovativi per la didattica, alla divulgazione culturale. Andrebbe presa in esame anche l'ipotesi di incoraggiare gli studenti-atleti a dedicare parte del loro tempo di allenamento ad aiutare i disabili, combinando in tal modo sport e impegno sociale. Per rivolgere l'energia di migliaia di giovani al servizio della comunità locale va riconosciuto valore formativo all'esperienza, chiedendo agli studenti non solo di imparare nozioni, ma anche e soprattutto di saperle applicare e modellare con creatività e competenza.

In definitiva, la programmazione triennale deve dare luogo a un progetto didattico di ampio respiro che, avendo in mente le sfide del prossimo futuro, miri a saldare l'insegnamento in presenza con quello a distanza, anche per superare le carenze di preparazione universitaria che spesso affliggono la condizione dello studente lavoratore, nonché a integrare la formazione dei giovani con la formazione permanente e ricorrente, all'interno di un concreto e articolato piano di innovazione.

Di seguito si riportano alcuni appunti del Nucleo di Valutazione su altrettante azioni programmatiche volte a migliorare la resa della Didattica:

- si ribadisce l'esigenza che si adotti ogni attività mirante al sostegno degli studenti in ritardo con l'acquisizione dei CFU (tutorato, corsi di recupero, aumento del numero delle esercitazioni), per contrastare la perdurante lentezza nella carriera degli studenti;

- a fronte di quanto richiesto dalla normativa ANVUR e per superare le perduranti difficoltà nella somministrazione agli studenti dei questionari di valutazione, il Nucleo di Valutazione sottolinea la necessità di avviare in tempi stretti le procedure per la realizzazione della rilevazione *on-line*, tenendo conto delle esperienze positive già avviate in vari atenei italiani;
- si suggerisce che i Corsi di studio, che ancora non lo facessero, prendano seriamente in esame la possibilità di organizzare delle attività propedeutiche di recupero, rivolte agli studenti immatricolandi che durante le prove di accesso abbiano manifestato lacune nella preparazione di base;
- si suggerisce di avviare politiche che permettano di rimuovere i condizionamenti prevalentemente logistici, che attualmente determinano la necessità di numeri programmati per l'accesso a diversi Corsi di studio.

Formazione e apprendimento in rete (*e-learning*)

L'impiego delle tecnologie digitali costituisce ormai un fattore rilevante nella qualificazione dell'attività didattica. L'apprendimento centrato su pratiche di rete è diventato un elemento costitutivo e irrinunciabile all'interno del più generale processo di costruzione e condivisione delle esperienze individuali e di gruppo. Gli Atenei devono pertanto attrezzarsi adeguatamente nei confronti sia delle nuove utenze sia dei compiti di formazione che sempre più richiedono un uso "normale" e "costante" delle più aggiornate risorse tecnologiche. Non è un caso che, non solo nella UE e non solo in rapporto agli obiettivi di "Europa 2020", le Università e i Centri di alta formazione si stiano organizzando per rispondere alle sfide che insegnamento e apprendimento di rete pongono in relazione alla ricerca, all'organizzazione della didattica "ordinaria" e all'articolazione dei flussi di informazione, nella duplice prospettiva dell'istruzione sequenziale e dell'apprendimento permanente e ricorrente, la cui promozione è ormai considerata dalla recente normativa come una componente della cosiddetta "terza missione" delle università.

Roma Tre, soprattutto attraverso Scienze della Formazione, ha acquisito nel settore un cospicuo patrimonio di ricerca, nazionale e internazionale, e ha maturato esperienze significative di didattica *on-line*. Tale ricchezza di competenze può costituire la base di riferimento sia per la promozione di soluzioni di avanguardia sul versante delle pratiche didattiche interne ed esterne sia per il supporto e la qualificazione delle attività formative correnti, cioè "in presenza". In queste ultime, infatti, l'impiego ponderato delle ICT, in particolare dell'*e-learning*, incrementa il grado di adeguatezza e di pertinenza della proposta didattica alle differenti esigenze inter e intra-individuali, permettendo un più agevole raggiungimento dei peculiari obiettivi di formazione volta a volta perseguiti con le diverse attività. Ciò è particolarmente rilevante per favorire ulteriormente e

sistematicamente la riduzione tanto del fenomeno degli abbandoni, quanto dei tempi di percorrenza degli itinerari formativi e di permanenza nella struttura universitaria degli studenti.

Per migliorare e personalizzare i processi d'immissione dei più maturi elementi di cultura digitale occorre tuttavia procedere per gradi e garantire progressivamente, nella gestione dei servizi didattici dipartimentali, gli *standard* minimi delle risorse e dei supporti tecnologici.

Attraverso un'opportuna strategia Roma Tre potrebbe confermare e affinare la sua presenza nel settore della formazione *on line*: da una scelta oculata in tale ambito potrà dipendere non solo la possibilità di promuovere risparmi nei costi di organizzazione e gestione delle attività didattiche, tutoriali e orientative correnti, ma anche l'opportunità di trarre risorse dall'offerta di servizi didattici di qualità, area che sta rapidamente sviluppandosi e dalla quale scaturiscono domande sempre più mirate ed esigenti, coerenti con gli *standard* della migliore ricerca nazionale e internazionale.

La formazione in rete deve comprendere sia la didattica in distanza che la didattica in presenza; la prima infatti deve prevedere una componente interattiva che assicuri la partecipazione controllata degli studenti. La messa in rete di materiali didattici e lo scambio continuo di informazioni tra docenti-*tutor* e studenti qualifica la tradizionale didattica in presenza, in quanto permette l'individualizzazione dell'apprendimento, la tempestiva rimozione delle difficoltà, l'ottimizzazione dei processi e dei risultati e, infine, aggiunge consapevolezza all'autovalutazione. Lo sviluppo della formazione in rete permetterà inoltre di potenziare il campo dell'apprendimento continuo, all'interno del quale Roma tre è già presente con corsi di perfezionamento, corsi di abilitazione e corsi per esterni agli studi universitari.

Per l'attivazione della formazione *on-line* sarà necessario prevedere una struttura parzialmente svincolata dai meccanismi, talvolta appesantiti, dei Dipartimenti. Questa struttura si potrebbe configurare come un Centro di Coordinamento Autonomo – Apprendimento in rete e Apprendimento permanente –, un vero e proprio centro di servizio, che fornirebbe il supporto per l'elaborazione di parti o interi corsi *on-line*, dotato di un'apparecchiatura tecnico-scientifica e una costante offerta di consulenza. Al suo interno tutti i Dipartimenti, specie quelli dell'area umanistica, pedagogica e tecnico-informatica, saranno chiamati a dare il proprio contributo alla definizione degli obiettivi, alla determinazione ed elaborazione dei contenuti e all'integrazione del patrimonio di competenze disciplinari e di esperienze necessarie al funzionamento e al successo della struttura stessa. All'interno di questa logica didattica, comprensiva della consulenza, i docenti non sarebbero più solo fornitori di insegnamenti fuori campo, ma veri e propri "orientatori" culturali, nonché portatori di un metodo di insegnamento innovativo, fondato su tecniche personalizzate che si servono di comunicazioni brevi e metodologicamente esplicite.

Passando a concrete valutazioni programmatiche, l'obiettivo dovrebbe pertanto puntare all'acquisizione di materiali didattici specifici per la formazione *on-line* realizzati dai nostri docenti

e, quindi, pronti per il nostro archivio di formazione in rete. La costruzione di questo patrimonio, che non è solo di contenuti ma anche di tecnologia, richiederà tempo; l'alternativa potrebbe essere l'acquisizione di una o più strutture già attive, che per legge decadrebbero se non collegate a una Università tradizionale con insegnamento in presenza. Questa ipotesi andrebbe però verificata attraverso la convenienza dell'investimento, evitando l'eventuale sovrapposizione di competenze tra quelle interne e quelle che si andrebbero ad acquisire, e garantendo che il governo di questa struttura rientri nella programmazione e nella progettazione dell'Ateneo.

NOTA SINTETICA

Gli indirizzi strategici e le linee guida

Come per la ricerca, è necessario promuovere azioni di responsabilizzazione tra la Struttura centrale di Ateneo e i Dipartimenti. La prima deve destinare risorse *ad hoc*, mirate soprattutto a facilitare il rapporto fra didattica e mondo produttivo e, in alcuni casi, fra didattica e ricerca. I secondi, coinvolgendo anche dottori di ricerca e dottorandi, devono favorire le attività didattiche integrative e di supporto, soprattutto in azioni volte a contrastare gli abbandoni e a sostenere gli studenti in ritardo.

Gli obiettivi e le modalità di realizzazione

E' fondamentale traguardare un obiettivo congiunto, volto a conservare l'autonomia delle singole strutture didattiche e, contemporaneamente, a sostenere il raggiungimento di risultati comuni, univocamente orientati a contrastare la scarsità delle risorse e la tendenza generalizzata, anche se nel nostro Ateneo poco pronunciata, del calo delle iscrizioni.

Gli strumenti e le risorse umane e finanziarie

Sarà prioritario prestare attenzione alle conseguenze che le riduzioni dell'organico possono generare sull'efficacia dell'offerta didattica e valutare le opportune riorganizzazioni che possano razionalizzare l'utilizzo del personale. Sarà fondamentale mantenere ai Dipartimenti lo stesso livello di trasferimenti (a parità dei corsi di studio di competenza) di quello del *budget* corrente delle preesistenti Facoltà, al fine di sostenere tanto la copertura degli insegnamenti quanto altre attività, incluse quelle di didattica integrativa e di laboratorio.

Gli indicatori di monitoraggio

Bisogna consolidare e fare proprio il sistema dell'Assicurazione della Qualità, procedendo con spirito critico e costruttivo tanto nell'attuazione delle procedure AVA quanto nell'utilizzazione delle sue risultanze. In tale contesto, bisognerà verificare periodicamente l'adeguatezza degli obiettivi e

dei contenuti dei Corsi di laurea e, soprattutto, dei Corsi di laurea magistrale, anche rispetto alle esigenze del mercato del lavoro e del mondo produttivo.

Terza missione

Negli ultimi venti anni all'Università è stato assegnato un nuovo compito, – la cosiddetta “terza missione” – che affianca quelle tradizionali e cioè la formazione e la ricerca. Tale compito è quello di diffondere fuori dalle proprie mura le conoscenze prodotte per renderle fruibili a fasce sempre più ampie della popolazione e incidere in modo diretto sullo sviluppo della società nel suo complesso. In Europa ci sono paesi come il Regno Unito e la Danimarca che su questo tema hanno prodotto e stanno producendo una ricca riflessione e interessanti esperienze.

Il nuovo statuto del nostro Ateneo, come quelli di varie altre università, esplicita, insieme alle tradizionali missioni di didattica e ricerca, anche la “partecipazione ai processi di innovazione culturale e tecnologica della società e del mondo produttivo.” Roma Tre è stata sempre molto attiva in questa “terza missione,” declinandola in varie forme interessanti, che vanno tutte incoraggiate e rispetto alle quali sono da prendere in considerazione specifiche iniziative.

Un primo importante terreno di intervento è quello legato allo sviluppo dell’Agenda digitale italiana, obiettivo strategico nazionale che vede al centro la ricerca e l’innovazione al servizio di una crescita sostenibile e maggiormente inclusiva degli agglomerati urbani, puntando a promuovere lo sviluppo delle città e comunità intelligenti. Roma, capitale d’Italia, si inserisce in questo disegno e l’Università di Roma Tre non può non giocare un ruolo da protagonista in questo sviluppo, stante anche il forte *radicamento* nella città e in particolare nel quadrante in cui è ormai stabilmente insediata.

L’apertura dell’Ateneo al territorio va rilanciata e deve avvenire attraverso programmi molto mirati che riescano a coniugare le esigenze del nostro Ateneo con le opportunità di sviluppo della città. Gli interventi edilizi devono essere orientati a completare quel processo di risanamento urbano che, insieme alle Amministrazioni locali, Roma Tre si è impegnata a perseguire. Nonostante le difficoltà finanziarie, i margini per attuare quanto fissato dal nostro Piano edilizio sono solidi e, alla luce dell’esperienza maturata in questi anni, i tempi di realizzazione dovrebbero essere sempre più controllabili.

Nella programmazione dello sviluppo dell’Ateneo rientrerà pertanto anche la fornitura di quelle attrezzature, non esclusivamente collegate alla didattica e alla ricerca, destinate a consolidare proprio il radicamento nel territorio. Solo apparentemente accessorie, esse rappresenteranno la qualità attrattiva aggiunta, indispensabile per raccogliere le preferenze di chi deve iscriversi all’università. Roma Tre non ha subito finora il calo delle immatricolazioni, è bene tuttavia prevenire un fenomeno che ha già coinvolto non pochi atenei; l’insieme delle dotazioni integrative può sicuramente rafforzare l’interesse e sollecitare la scelta da parte degli studenti stranieri.

Tra le strutture che integrano l'offerta di servizio dell'Ateneo, il *Teatro Palladium* è certamente il presidio territoriale di maggiore spicco culturale e artistico: oltre che di spettacoli di alto livello, il Palladium è sede di dibattiti scientifici, incontri con personalità, scambi di esperienze e, a tale scopo, potrebbe diventare la sede per ulteriori iniziative di integrazione con il tessuto sociale. Al *Teatro Palladium* si associa un'altra realtà, il "Museo Storico della Didattica Mauro Laeng", che, oltre a costituire un luogo di ricerca e di studio per studenti ed esperti del settore, può diventare un'importante occasione di incontro con un pubblico ampio, con le scolaresche, con la città e il territorio. Per ragioni di spazio, è tuttavia ancora troppo soffocato e poco visibile.

Nel rafforzamento dei rapporti con le strutture territoriali un contributo qualificato può venire dai corsi di studio che, in armonia con la normativa vigente, prevedono ulteriori attività formative rispetto a quelle di base e caratterizzanti, dando luogo al riconoscimento di crediti per attività che formino gli studenti da un punto di vista umano e non solo professionale. In questo quadro, esperienze di volontariato possono essere introdotte all'interno di progetti volti a intervenire su temi, ad esempio, quali l'apprendimento della lingua italiana per immigrati o lo sviluppo di una connessione tra sport e disabilità: impegni in cui gli studenti potranno mettere in campo le proprie competenze linguistiche o sportive come valore aggiunto alla loro formazione.

La terza missione deve anche prevedere opportuni strumenti che favoriscano le *relazioni con i soggetti esterni*. Al riguardo, i Dipartimenti potranno sviluppare reti di collaborazioni con soggetti esterni di ogni tipo, aziende, associazioni professionali, istituzioni ed enti pubblici, promuovendo attività su ciascuno dei fronti. Per la didattica, oltre alla consultazione dei soggetti esterni prevista dalla normativa vigente prima dell'istituzione di un corso di studio, il coinvolgimento potrà riguardare collaborazioni finalizzate a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Per quanto riguarda la ricerca, si tratta di fornire stimoli e motivazioni concrete per specifiche ricerche e a favorire il trasferimento dei risultati della ricerca stessa.

Il *trasferimento tecnologico* e la *valorizzazione economica dei prodotti* sono obiettivi importanti che devono essere rilanciati, favorendo le attività in conto terzi, la consulenza professionale, la capacità di sviluppare brevetti e applicativi originali. Pur nella consapevolezza che l'imprenditorialità non attraversa allo stesso modo, con lo stesso ritmo e uguale intensità, tutti i Dipartimenti e le strutture di ricerca, oggi è indispensabile che la ricerca dialoghi con il mondo dell'impresa, l'azione politica a tutti i livelli e la società più in generale. Tutte le forme di trasferimento dei prodotti di ricerca devono essere facilitate attraverso idonei incentivi, sia in termini di accesso ai finanziamenti di Ateneo che in sede di valutazione della ricerca per la progressione di carriera. Anche i Dipartimenti, come visto, devono essere incentivati, con maggiore intensità rispetto al passato, ad attrarre finanziamenti attraverso forme di partenariato con realtà esterne. In questo contesto, un obiettivo concreto può essere la creazione e la gestione

di un “*portafoglio di offerta tecnologica*” di Ateneo, cui potrà partecipare in misura tutt’altro che marginale anche l’area umanistica, specie nell’ambito della valorizzazione del patrimonio artistico e culturale.

Nell’attivazione di questi collegamenti con le istituzioni e il mondo produttivo, un ruolo importante sarà svolto dal nuovo Consiglio di Amministrazione che, grazie al contributo dei Consiglieri esterni, dovrà monitorare gli orientamenti, guidare le scelte di specializzazione degli studi, seguire l’andamento delle realtà lavorative territoriali. Il Consiglio di Amministrazione potrà ascoltare anche i suggerimenti di una struttura di esperti esterni – *advisory board* – che, del tutto al di fuori di un ruolo esecutivo e formale, arricchirà il campo delle competenze e sarà il canale più diretto per legare l’università al mondo del lavoro.

La terza missione deve essere intesa non solo come capacità di diffondere determinate conoscenze sul territorio e di agire in una prospettiva di risanamento di situazioni di degrado di varia natura, ma anche, in una prospettiva di forte coesione sociale, come maggiore e migliore accessibilità delle persone ai servizi universitari; in questo senso si possono migliorare e potenziare vari canali di accessibilità sociale nel nostro Ateneo, tra i quali se ne possono ricordare almeno tre:

- gli studenti disabili: Roma Tre ha realizzato, nel corso degli anni, uno sforzo notevole in termini di abbattimento delle barriere architettoniche e di attenzione all’inserimento per questi studenti, grazie anche alle risorse che il MIUR e gli Enti locali hanno reso disponibili con questa finalità; la riduzione del sostegno finanziario alla disabilità, almeno da parte degli Enti locali, impone però di trovare altre forme per mantenere complessivamente invariata l’offerta di servizi erogata. L’esperienza ha peraltro dimostrato che le strutture didattiche mancano di sufficienti risorse e competenze per affrontare le enormi difficoltà che spesso si presentano;
- gli studenti lavoratori: accrescendosi il numero di studenti che, anche a causa della crisi economica, affiancano il lavoro allo studio, è necessario potenziare percorsi formativi *ad hoc*, mediante la formula dello studente part-time, ma anche prevedendo insegnamenti erogati in forma serale e integrazioni con l’insegnamento *on line*; l’istituzione di tutor per gli studenti lavoratori potrebbe costituire un valido supporto in situazioni nelle quali la frequenza delle strutture dell’università può essere realizzata poco e in forma non continuativa;
- gli studenti in situazione di fragilità economica: in tal senso è possibile ripensare il sistema di pagamento delle tasse universitarie in funzione del reddito, prevedendo fasce di reddito più strette ma in numero molto maggiore rispetto al sistema attuale, così da ridurre la

pressione sulle fasce più basse e ridistribuirla su quelle più alte in una prospettiva di maggiore equità, progressività dell'onere e perequazione.

Ancora, all'interno dell'accezione della terza missione dell'università come ricerca e promozione della coesione sociale, si deve situare una maggiore apertura alla collaborazione con i grandi organismi di volontariato presenti a Roma, ma anche con associazione e ONG attive in contesti internazionali; la possibilità di effettuare *stage* e tirocini presso questo tipo di strutture deve essere promossa presso gli studenti come importante momento, allo stesso tempo, di arricchimento della persona e di formazione professionale.

Altro strumento per promuovere la visibilità e le iniziative dell'Ateneo dovrà essere un'associazione degli ex-studenti "Amici di Roma Tre", come punto di riferimento dell'Ateneo capace di coinvolgere l'attenzione degli allievi e offrire loro testimonianze supporto e anche concrete opportunità lavorative. Al tempo stesso, sarà importante coinvolgere gli ex-studenti impegnati all'estero, anche al fine di favorire lo sviluppo delle relazioni internazionali dell'Ateneo.

Gli "Amici di Roma Tre", costituendosi in associazione, dovranno autoalimentarsi e, in prospettiva, diventare una preziosa occasione di sviluppo per l'Ateneo, favorendo iniziative promozionali e raccogliere donazioni. All'inizio questa operazione di impegno associativo andrà promossa con un lancio *ad hoc* e sostenuta al fine di evitare che possa avere momenti di disinteresse e di caduta di entusiasmo. Una prima iniziativa riguarderà i Dottori di Ricerca usciti dal nostro Ateneo (qualche centinaio) che saranno invitati a partecipare alla realizzazione di un Orto botanico diffuso nell'area di Valco San Paolo. Sarà questo un progetto teso a recuperare tutte le aree inedificate, anche le più piccole, attraverso un disegno ordinatore di evidente interesse scientifico, impegnato ad armonizzare l'assetto planimetrico degli edifici con un connettivo ancora troppo amorfo.

E' questa una delle prime operazioni di "lancio", sperimentale, in vista di una strada ordinaria di autosostentamento, e in preparazione di uno statuto, di un regolamento e di un ufficio, destinato a coordinare il calendario delle iniziative e a costruire l'agenda dei soci.

Le iniziative che vedranno coinvolti gli "Amici di Roma Tre" avranno molteplici campi di interesse e di applicazione; sicuramente riguarderanno anche il mondo dell'arte, attraverso la promozione di mostre ed esposizioni, volte a richiamare l'attenzione di un pubblico sempre più vasto e interessato alle attività di Roma Tre.

Insieme alla promozione delle iniziative si dovrà sviluppare anche un livello alto di comunicazione, impegnato a raccontare i programmi dell'Ateneo, e a favorire, in questo modo, il formarsi di un pubblico sempre più ampio. Opportuna sarà la costituzione di una *web-radio*, una struttura leggera, poco impegnativa sul piano dell'investimento, anche se delicata sul piano della gestione amministrativa e redazionale. Proiettata a pubblicizzare le iniziative dell'Ateneo, offrirà uno spazio a quanti, studenti, docenti, personale TAB, promuoveranno occasioni di discussione e di intrattenimento.

Nella linea della comunicazione capillare sarà promossa anche una *newsletter* destinata a fornire tempestivamente agli organi di informazione il collegamento con gli esperti di Roma Tre da contattare sui temi dell'attualità e dell'approfondimento scientifico.

NOTA SINTETICA

Gli indirizzi strategici e le linee guida

E' necessario favorire iniziative di collegamento efficace con le realtà esterne, ad esempio attraverso momenti periodici e non rituali di incontro e interazione con soggetti qualificati (associazioni imprenditoriali, singole imprese ed enti pubblici dei vari settori) disponibili a partecipare a progetti di ricerca e di didattica. Potrebbe essere costituita una Consulta delle Imprese (e degli Enti Pubblici) destinata a rappresentare un tavolo permanente di confronto e di cooperazione, anche per favorire l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro.

Sarà opportuno promuovere e incentivare iniziative in collaborazione con soggetti esterni, e in particolare con istituzioni pubbliche, ad esempio con riferimento ad attività di formazione. A questo scopo, è necessario incentivare *stage* e tirocini, forme di testimonianze aziendali offerte all'interno del percorso formativo, progetti di didattica e di ricerca finanziati dalle imprese; potenziare inoltre le attività culturali di carattere extracurricolare – in particolare quelle di carattere artistico, musicale e performativo – in grado di coinvolgere l'intera comunità accademica.

Gli obiettivi e le modalità di realizzazione

Risulta prioritario focalizzare l'attenzione (dedicandovi risorse) sugli obiettivi specificamente legati a rapporti fra le attività istituzionali dell'Ateneo e il mondo culturale e produttivo, con riferimento a brevetti, *spin-off* e trasferimento di tecnologie.

Bisogna accentuare il radicamento dell'Ateneo nella città, in particolare attraverso la formalizzazione e l'allargamento di rapporti organici e progettuali con le istituzioni locali, con le scuole e i coordinamenti degli insegnanti, con gli enti preposti alla conservazione e alla tutela del patrimonio culturale (archivi, biblioteche, soprintendenze), finalizzati anche a promuovere, con l'impegno dei docenti e il riconosciuto coinvolgimento degli studenti (secondo il modello 'imparare dall'esperienza'), il sostegno alla scolarità, l'integrazione sociale, anche in ambito interculturale, e la diffusione della cultura della cittadinanza e delle pari opportunità.

Gli strumenti e le risorse umane e finanziarie

Le risorse risiedono soprattutto nell'impegno dei docenti e degli studenti a progettare insieme strategie innovative, volte a coinvolgere soggetti esterni disposti a collaborare e a partecipare attraverso sostegni finanziari e donazioni.

Gli indicatori di monitoraggio

E' difficile prevedere indicatori che escano dalle categorie tradizionali della didattica e della ricerca. Sicuramente il successo delle iniziative sarà misurato dalla partecipazione degli studenti e dei cittadini agli eventi e dal loro riconoscimento da parte degli organismi istituzionali e di volontariato impegnati sui temi della socializzazione, della diffusione della cultura, dell'inserimento nel mondo del lavoro e dell'aiuto verso i soggetti deboli.

2.2 STRATEGIE DI INTERVENTO

Comunicazione

Il **Documento di Programmazione Triennale** è chiamato a definire e avviare la strategia politica dell'intero Ateneo, nel quadro di un modello di governo orientato alla trasparenza, all'integrità delle informazioni e della comunicazione, rispettoso del diritto di tutela della *privacy*. La trasparenza è, infatti, elemento importante della programmazione, indispensabile per favorire la partecipazione degli *stakeholder* alla gestione della cosa pubblica e per garantire l'**accesso civico**, cioè il diritto degli utenti e di tutti i cittadini di essere adeguatamente informati. In questo spirito, l'Ateneo deve proseguire l'impegno di far conoscere l'utilizzo delle risorse finanziarie attraverso la pubblicazione dei dati nel sito *web*.

Più in particolare, orientare la programmazione strategica alla trasparenza significa soddisfare una serie di norme ora vigenti, quali:

- il D.lgs. 33 del 2013, relativo al *“riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*;
- il D.lgs. 150 del 2009;
- le linee guida della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibere CIVIT n. 105/2010, n. 2/2012 e il testo in consultazione della bozza di delibera delle linee guida 2013-15). L'attuale disposto normativo è un proseguimento del Piano di prevenzione della corruzione. Infatti, ai sensi dell'art. 35 della L. n. 190 del 2012, si rileva che l'obiettivo è quello di disciplinare la pubblicazione dei ruoli, responsabilità e processi in capo alle amministrazioni e agli organi di controllo. Il decreto ribadisce il principio di trasparenza già introdotto dal D.lgs. n. 150 del 2009.

Tutti i progetti strategici di Roma Tre si devono tradurre in impegni operativi, volti a favorire la conoscenza e la razionalizzazione dei processi e dei comportamenti gestionali. L'Ateneo deve proseguire il compito di far conoscere l'utilizzo delle risorse finanziarie attraverso la pubblicazione dei dati nel sito *web*.

Gli obiettivi strategici del Documento si affideranno alla verifica della sostenibilità, dell'efficienza e delle prestazioni. In sintesi, le specifiche attività dell'Ateneo saranno analizzate attraverso i processi interni e i loro risultati dovranno sostenere la costante evoluzione delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze tra le persone e gli uffici all'interno dei percorsi gestionali. Si tratta di continuare le azioni volte a razionalizzare al massimo i processi, ad accrescere la trasparenza nell'utilizzo delle risorse e a migliorare, prima, la comunicazione interna e, poi, quella esterna,

nell'ottica di un accresciuto servizio all'utenza. Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti in ciascuna struttura sono comunque indirizzati al miglioramento dell'intero processo. Per esempio: l'analisi di dettaglio di alcune delle attività didattiche principali e/o di alcune attività di ricerca; l'analisi e il monitoraggio dei risultati di alcuni laboratori; le competenze dei diversi uffici in cui si definiscono i processi di lavorazione degli elaborati prodotti.

Per quanto detto, tutti gli obiettivi indicati vedono la comunicazione come elemento strategico e indispensabile. Comunicare significa:

- lavorare in trasparenza;
- rendere verificabili i risultati conseguiti ovvero la performance dell'organizzazione;
- conoscere la propria organizzazione (limiti e pregi);
- affermare la propria identità all'esterno;
- attuare valide strategie per attrarre gli utenti (non solo studenti, ma anche Aziende, Enti pubblici, etc.) e per gestire la Customer Satisfaction nei confronti di tutti gli *stakeholder*;
- condividere il sapere.

La comunicazione e le nuove tecnologie informative

Da sempre la comunicazione è stata una prerogativa degli Organi di Governo quale strumento per l'affermazione, il posizionamento e l'orientamento dell'organizzazione. Per fare un esempio, il fatto di mettere in evidenza sul *web* i contenuti legati alla ricerca, agli accordi di cooperazione internazionali o, ancora, ai rapporti con il territorio fornisce all'esterno un'idea precisa e concreta di cosa sia l'Ateneo e di quale sia la sua missione primaria.

L'avvento delle tecnologie informatiche, e quindi il loro vasto e continuo utilizzo, ha cambiato radicalmente le metodologie operative degli "uffici stampa", affiancando al loro operato le necessarie competenze informatiche, ma anche ampliando il numero e la tipologia delle informazioni, nonché i punti di origine e di pubblicazione delle stesse.

La comunicazione è diventata il primo e più immediato punto di contatto con l'esterno, con un mondo in continuo e rapido cambiamento, profondamente diverso rispetto al passato, inserito in quello che oggi è lo spazio comunicativo del *web 2.0*: un insieme di modalità di interazione che vanno dalle classiche pagine *web* ai *social network*, comprendendo *web-radio*, *web-TV* e canali tematici, passando attraverso le "declinazioni" linguistiche che ormai vedono la lingua inglese come elemento ineludibile nei processi di comunicazione.

In un contesto così dinamico è impensabile intervenire in modo radicale, anche perché mancherebbero le risorse per porre in essere il cambiamento. È più opportuno procedere gradualmente, garantendo la continuità, ma allo stesso tempo apportando cambiamenti significativi. Così è stato per le delibere degli organi di governo. Così è stato con gli obblighi sulla

trasparenza, dettati dalla più recente normativa, su cui l'Ateneo si è da tempo attivato e, grazie al lavoro degli uffici preposti, ha già soddisfatto una serie di adempimenti amministrativi.

Così sarà anche per il sito *web* di Ateneo. Sono evidenti le carenze di un sito progettato 13 anni or sono, a cui si sommano tutti i problemi dovuti in parte alla mancanza della definizione di uno *standard* per i siti *web* delle Strutture e in parte alla mancanza di priorità e strategie comunicative nell'organizzazione del sito. Si sta costituendo un gruppo di lavoro per procedere con interventi minimali, anche in considerazione del nuovo assetto organizzativo, che comunque non stravolgano la struttura dell'attuale sito, ma ne migliorino l'efficacia. Contestualmente si avvierà un percorso più lungo, che richiederà almeno un anno di tempo, per arrivare a un nuovo sito, un nuovo progetto grafico, una nuova modalità organizzativa per la validazione e pubblicazione delle informazioni. Al termine di questo percorso l'informazione sarà direttamente gestita dalle diverse anime dell'Ateneo, facilmente fruibile, agilmente aggiornabile da chi possiede il dato originale. L'accesso diretto dei docenti alle piattaforme informatiche sarà pensato in funzione di una rapida trasmissione delle informazioni agli studenti.

Anche sul nuovo sito sarà necessario intervenire più volte, per migliorarlo, per correggere quelle mancanze che solo l'uso quotidiano può evidenziare, per adeguarlo al mondo che nel frattempo cambierà, per sperimentare nuove modalità di comunicazione.

Analogamente sarà necessario avviare una riflessione sui siti *web* dei Dipartimenti per individuare quali azioni possano essere adottate per uniformare l'identità di Ateneo, pur garantendo la piena autonomia delle strutture. La comunicazione deve anche sperimentare nuove modalità di relazione con gli utenti utilizzando quanto viene messo a disposizione dalle nuove tecnologie.

La comunicazione non si realizza però solo attraverso il sito *web* di Ateneo o con l'elenco dei fornitori. Tornando ai temi della trasparenza, la comunicazione deve essere in grado di evidenziare il patrimonio informativo che l'Ateneo ha accumulato negli anni: le iniziative editoriali (Roma Tre News e E-Press), i progetti di ricerca che hanno prodotto molti risultati tangibili (in alcune aree particolarmente positivi come evidenziato dalla VQR), le relazioni internazionali intrecciate con gli istituti stranieri. Tutti elementi che, per rendere Roma Tre competitiva nello scenario nazionale e internazionale, devono essere più facilmente accessibili. Non sempre gli ostacoli sono di natura tecnologica, talvolta i problemi sono anche soggettivi: l'autoreferenzialità, la superficialità, se non addirittura la gelosia.

La comunicazione deve quindi rappresentare un elemento quotidiano di attenzione, ben presente a tutte le componenti dell'Ateneo.

Valutazione e autovalutazione

Nell'assetto del sistema universitario nazionale definito dalla legge n. 240/2010, un aspetto sicuramente innovativo è l'introduzione di procedure di valutazione e di autovalutazione dell'organizzazione e dei risultati delle attività istituzionali svolte dalle università. Momenti di autovalutazione da parte degli Atenei e azioni di valutazione da parte del MIUR vi sono già stati in passato, ma solo con la richiamata legge di riforma sono stati definiti principi di valutazione e di autovalutazione da realizzare in modo organico e continuativo (Titolo II, art. 5 della legge n. 240/2010). I successivi decreti ministeriali hanno dato attuazione a tali norme.

L'ANVUR, secondo quanto previsto dal D.P.R. n. 76/2010, ha stabilito l'impianto metodologico per la realizzazione del processo di valutazione e di autovalutazione del sistema universitario. Questo impianto si articola in due filoni paralleli di attuazione del processo:

- il sistema di "Autovalutazione – Valutazione permanente – Accredimento" (AVA);
- il sistema di "Valutazione della Qualità della Ricerca" (VQR).

Al fine di programmare adeguate linee di azione per meglio affrontare le future procedure di autovalutazione e valutazione, è utile partire da una sintesi della situazione che si registra a Roma Tre dopo la prima attuazione dei due sistemi AVA e VQR.

AVA: prima attuazione del sistema

Il sistema AVA prevede due diverse linee di azione, relative rispettivamente alle attività di formazione e alle attività di ricerca svolte dalle università italiane.

Il processo AVA relativo alle attività di ricerca dovrebbe essere avviato nel 2014. Il processo AVA attinente alla didattica, definito in dettaglio con il DM 47 del 30 gennaio 2013, si è invece avviato a partire dall'offerta formativa programmata per l'a.a. 2013/14 e proseguirà in maniera continuativa negli anni accademici successivi. Senza richiamare i diversi aspetti organizzativi e funzionali previsti dalla prima attuazione di questo processo, è sufficiente qui presentarne i principali risultati. Va innanzitutto evidenziato che si è conseguito l'accREDITamento iniziale per tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale che l'Ateneo ha proposto per l'attivazione e ha poi effettivamente attivato nell'a.a. 2013/14, nonché per la sede di Roma Tre e cioè per l'Ateneo nel suo complesso. Si è inoltre avviata, in modo che possiamo ritenere sperimentale ma soddisfacente, la costituzione di tutti gli organi coinvolti nell'attuazione del processo, vale a dire:

- il Presidio di Qualità (PdiQ), organo che ha la funzione di organizzare complessivamente l'attuazione delle procedure previste e di verificarne il corretto svolgimento;
- l'organizzazione interna a ciascuna struttura didattica, con funzioni di autovalutazione nell'ambito del processo di Accertamento della Qualità (AQ);

- le Commissioni Paritetiche docenti-studenti, con funzioni di valutazione critica dell'attuazione delle attività formative e di proposta di azioni per il superamento delle criticità rilevate.

La prima attuazione del sistema AVA è stata impegnativa, anche per l'onerosità di alcuni adempimenti, ma va colta come opportunità fondamentale, valorizzando la sostanza rispetto agli aspetti burocratici. Il processo AVA delle attività didattiche continuerà infatti nei prossimi anni accademici, con un processo di autovalutazione continuo, formalmente necessario per ottenere l'accreditamento permanente. Nella sostanza, gli elementi rilevati e le risultanze delle valutazioni dovranno essere utilizzati tanto ai fini del miglioramento delle singole iniziative quanto e soprattutto per riflessioni e scelte strategiche. È necessario, quindi, consolidare e migliorare i risultati sinora acquisiti, avviando un'attenta riflessione sia sugli aspetti organizzativi del processo sia sui dati quali-quantitativi emersi dalla prima attuazione del processo stesso.

Alcuni dati derivanti dalle SUA-CdS

Dall'analisi delle SUA-CdS relative all'a.a. 2013/14 risulta un quadro completo e puntuale della struttura dei Corsi di Studio attivati da Roma Tre. Riferendosi ad alcuni aspetti specifici, è opportuno focalizzare l'attenzione dell'Ateneo sui dati relativi alla sostenibilità didattica dell'offerta formativa programmata dalle strutture didattiche competenti.

Per l'a.a. 2013/14, l'Ateneo ha attivato 71 CdS: 28 Corsi di Laurea; 41 Corsi di Laurea Magistrale; 2 Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico.

L'attività didattica assistita necessaria per erogare tale offerta formativa ammonta ad un totale di 104.372 ore. Il potenziale didattico dell'Ateneo (indicato con la sigla DID nel DM 47 sopra citato e definito sostanzialmente come il numero massimo di ore di didattica erogabili dall'Ateneo sulla base delle dimensioni del corpo docente) alla data del 30/09/2013 è valutabile in 113.061 ore. Pertanto, la didattica assistita che si dovrà erogare risulta compatibile con il DID di Ateneo; più precisamente corrisponde al 92,3% del DID.

In particolare, dal quadro complessivo di Ateneo emerge quanto segue:

- le ore di didattica che saranno erogate dai professori a tempo pieno corrisponde al 94,9% del rispettivo DID;
- le ore di didattica che saranno erogate dai professori a tempo definito corrisponde al 121,3% del rispettivo DID;
- le ore di didattica che saranno erogate dai ricercatori corrisponde al 112,2% del rispettivo DID;
- le ore di didattica che saranno erogate tramite affidamenti o contratti di insegnamento corrispondono al 67,6% del valore massimo consentito.

Se si esaminano i dati relativi alle diverse Aree scientifico-didattiche ovvero ai singoli Dipartimenti, risulta però che in quattro situazioni la didattica programmata supera il DID della struttura di riferimento (Area/Dipartimento).

Dai quadri delle SUA-CdS risultano inoltre i seguenti valori medi.

- Professore a tempo pieno: ore per compito didattico 118 (quindi mediamente inferiore a quanto previsto dal valore massimo indicato come riferimento per il calcolo del DID)
- Professore a tempo definito: ore per compito didattico 115 (mediamente superiore a quanto previsto dal valore massimo indicato come riferimento per il calcolo del DID, a testimonianza del fatto che i professori a tempo definito si impegnano comunque nella didattica).
- Ricercatore: ore per compito didattico 78 (anche qui superiore a quanto previsto dal valore massimo indicato come riferimento per il calcolo del DID, in quanto spesso i ricercatori operano come docenti a tutti gli effetti).

Accanto ai valori medi, è però utile analizzare il carico didattico relativo ai singoli docenti dell'Ateneo, poiché in diversi casi l'impegno didattico del docente presenta un significativo scostamento (in più o in meno) rispetto ai valori stabiliti dalla regolamentazione che l'Ateneo ha adottato in proposito.

Alcuni aspetti organizzativi del processo AVA

A conclusione di questo primo esercizio, si ritiene utile sottoporre all'attenzione dell'Ateneo alcuni aspetti essenziali per il consolidamento e la migliore qualificazione del processo di Accertamento della Qualità (AQ) nel prossimo futuro.

- *Presidio di Qualità* - Il PdiQ, nella fase di avvio del processo, è stato costituito in forma sperimentale. Quali indicazioni si possono trarre da questa sperimentazione?

L'impostazione tecnico-organizzativa che è stata data al PdiQ si è rivelata una scelta valida, da confermare anche per il futuro. Bisognerà, ovviamente, meglio chiarire e definire i rapporti tra il PdiQ e le strutture interne, da una parte, e gli organi centrali dall'altra. Per quanto attiene alla composizione del PdiQ, la presenza dei responsabili delle strutture centrali ASI e Ufficio Statistico è restata essenziale e va riproposta in futuro. Al fine di assicurare un efficiente ed efficace raccordo operativo con le strutture interne dell'Ateneo in tutto l'iter del processo, si conferma la necessità di completare la composizione del PdiQ con un rappresentante per ogni struttura didattica (Dipartimento o Scuola) di riferimento.

Nel definire la futura composizione del PdiQ, si dovrà però considerare che dal prossimo anno accademico sarà avviata anche la procedura di accreditamento delle strutture di ricerca, in cui pure sarà coinvolto il Presidio. Al riguardo, due sono le impostazioni che si possono adottare:

- 1) costituire due distinti PdiQ, uno per l'area delle attività didattiche e l'altro per l'area delle attività di ricerca;
- 2) mantenere un unico PdiQ, con alcuni ruoli funzionali unici (coordinatore, responsabili tecnici centrali) ma articolato in due diverse sezioni operative: una per la didattica e una per la ricerca. Entrambe le sezioni potrebbero avere una composizione per rappresentanze delle strutture interne interessate.

- *Organizzazione interna alle strutture per l'AQ* - Considerati i tempi stretti con i quali si è dovuto avviare il processo di accreditamento, nella prima attuazione del processo AVA si è necessariamente fatto riferimento all'organizzazione esistente all'interno delle Facoltà. In futuro, data anche la disattivazione delle Facoltà, è indispensabile progettare per tempo e con la necessaria attenzione il/i gruppo/i responsabile/i del processo di AQ, sia per la didattica sia per la ricerca. Una valida organizzazione di tali funzioni all'interno di ciascuna struttura competente risulterà fondamentale non solo per il buon risultato dei processi di accreditamento ma, soprattutto, per un costante e continuo miglioramento delle attività istituzionali dell'Ateneo.

- *Commissioni Paritetiche docenti-studenti* - Nel prossimo futuro le Commissioni Paritetiche dovranno essere costituite presso ciascuna delle strutture didattiche dell'Ateneo (Dipartimenti o Scuole): è opportuno che la composizione quantitativa di queste Commissioni si attenga a uno *standard* di Ateneo. Inoltre, appare utile che i responsabili delle Commissioni (Presidente e Vice Presidente) svolgano un'azione di indirizzo, in modo da consolidare un linea di lavoro rispondente alle finalità di tali organi, come stabilite nelle linee guida definite dall'ANVUR.

VQR: prima attuazione del sistema

Dopo il primo esercizio sperimentale di valutazione della ricerca italiana: la "Valutazione Triennale della Ricerca" (VTR 2001-2003) svolto dal CIVR, il D.M. del 15 luglio 2011 ha assegnato all'ANVUR il compito di avviare un processo permanente di Valutazione della Qualità della Ricerca, processo che ha avuto la sua prima realizzazione con la VQR 2004-2010 e che dovrà ripetersi su base quinquennale.

La legge n.240/2010 e i successivi decreti attuativi stabiliscono che i risultati dei processi di VQR dovranno avere un significativo effetto sulla definizione dei criteri di ripartizione delle risorse pubbliche assegnate alle università italiane, in particolare sulla quantizzazione della così detta 'Quota premiale della Ricerca' (QR) del FFO. È quindi evidente l'importanza di analizzare con attenzione i risultati della VQR 2004-2010, per individuare con realismo i punti di forza e i punti di debolezza nell'attività di ricerca svolta da Roma Tre e per definire le azioni ritenute necessarie secondo i principi stabiliti dagli articoli 7 e 8 dello Statuto di Ateneo.

Per l'attuazione della procedura VQR l'ANVUR ha definito una metodologia basata sulla stima, per le diverse strutture del sistema di ricerca nazionale, dei valori di sette indicatori aventi ciascuno uno specifico peso nel calcolo dell'indicatore finale di sede. Gli indicatori adottati sono i seguenti:

- IRAS1 (peso 0,5) - qualità della ricerca calcolata sulla base delle valutazioni dei prodotti scientifici presentati;
- IRAS2 (peso 0,1) - attrazione risorse per finanziare progetti di ricerca;
- IRAS3 (peso 0,1) - valutazione dei prodotti presentati dai soggetti per i quali si è registrata una immissione nei ruoli o una progressione di carriera nel periodo 2004-2010;
- IRAS4 (peso 0,1) - internazionalizzazione, intesa come valutazione della mobilità internazionale dei docenti in entrata e in uscita;
- IRAS5 (peso 0,1) - impegno nell'alta formazione (dottorandi, assegnisti e post-doc);
- IRAS6 (peso 0,05) - quantità delle risorse finanziarie di sede utilizzate per finanziare la ricerca;
- IRAS7 (peso 0,05) - indicatore di miglioramento della qualità della ricerca rispetto ai risultati registrati nella VTR 2001-2003;
- IRFS - indicatore finale di sede calcolato attraverso una somma pesata, secondo un procedimento per i cui dettagli si rimanda al Rapporto Finale della VQR.

Come sottolineato dall'ANVUR, per valutare i risultati di una sede rispetto ai diversi indicatori, questi vanno confrontati con il 'Potenziale' della sede stessa, inteso come potenziale di ricerca esprimibile dalla sede rispetto al potenziale del sistema universitario. Nel caso in cui il valore di un determinato indicatore sia superiore al "Potenziale" allora la sede ha conseguito un risultato positivo.

I risultati conseguiti da Roma Tre nel processo VQR 2004-2010 sono indicati nella seguente tabella.

Roma Tre	Potenziale Sede	IRAS ₁	IRAS ₂	IRAS ₃	IRAS ₄	IRAS ₅	IRAS ₆	IRAS ₇	IRFS
valore indic.	1,526	1,397	1,102	1,515	1,576	0,992	2,049	0,972	1,365
scostamento % rispetto al Potenziale di Sede		-8,45%	-27,78%	-0,72%	3,28%	-34,99%	34,27%	-36,30%	-10,55%

Come già ricordato, la Quota premiale Ricerca (QR) del FFO sarà attribuita secondo criteri correlati al valore dell'indicatore IRFS. In questa prospettiva, è utile confrontare i valori

dell'indicatore IRFS di Roma Tre con i valori degli indicatori per la QR registrati dal nostro Ateneo nelle passate ripartizioni del FFO.

QR 2009	QR 2010	QR 2011	QR 2012	IRFS
1,28	1,39	1,33	1,38	1,365

Il confronto indica un sostanziale mantenimento della percentuale, anche in presenza degli indicatori più articolati e sistematici adottati nella VQR, rispetto a quelli impiegati in passato. Rimane però il fatto che Roma Tre presenta risultati quasi sempre inferiori al proprio 'Potenziale'. Analizzando sinteticamente i risultati conseguiti nei primi 6 indicatori (la significatività del settimo indicatore è quantitativamente scarsa e metodologicamente debole, come ammesso dalla stessa ANVUR) risulta quanto segue.

- *Qualità della ricerca*: il risultato è di circa 8,5% inferiore al potenziale. Una prima sommaria analisi dei dati mostra una qualità della ricerca superiore al valore medio nazionale per 6 delle 14 Aree considerate e presenti in Ateneo (nella VQR le Aree CUN 08 e 11 sono state suddivise in due sub Aree 08, 08b e 11a, 11b), uguale o sostanzialmente allineata per 5 Aree, mentre risulta inferiore al valore medio nazionale solo per 3 Aree. Inoltre, considerando i risultati di eccellenza, Roma Tre registra risultati superiori o in linea con i valori medi nazionali in 10 delle sue 14 Aree. Tali risultati sembrano indicare che la qualità della ricerca in Ateneo è, in generale, di buono o discreto livello, con significative e diffuse punte di eccellenza; ma esistono anche situazioni il cui potenziale di ricerca non è ancora adeguatamente realizzato. Ciò richiede un'analisi approfondita, disaggregata a livello di Aree Scientifiche, di Dipartimenti e settori scientifico-disciplinari.
- *Attrazione di risorse finanziarie per la ricerca*: il risultato è sensibilmente inferiore, circa del 28%, rispetto al potenziale. Va tenuto presente che il valore di questo indicatore, così come per gli altri indicatori, è calcolato sulla base di stime svolte nell'ambito di aree omogenee; pertanto il risultato va utilizzato non tanto nel suo complesso, quanto per stimare il posizionamento della singola Area Scientifica di Ateneo rispetto al corrispondente valore medio nazionale.
- *Qualità scientifica dei soggetti nuovi assunti o con progressione di carriera*: il risultato è praticamente in linea con il valore medio nazionale.
- *Internazionalizzazione delle attività di ricerca*: il risultato è leggermente superiore, circa del 3%, al potenziale.

- *Impegno nell'alta formazione*: il risultato presenta un valore negativo (circa – 35% del potenziale) tale da richiedere uno specifico approfondimento per comprendere le reali motivazioni di tale risultato e, eventualmente, per individuare le azioni da intraprendere.
- *Risorse finanziarie di sede utilizzate per finanziare la ricerca*: il risultato è significativamente superiore (circa il 36%) rispetto alle dimensioni dell'Ateneo. Questo sta a significare che Roma Tre, almeno nel periodo 2004-2010, ha sostenuto le attività di ricerca con un notevole impegno finanziario sul proprio bilancio rispetto al quadro medio nazionale. Si deve fare ogni sforzo per mantenere i livelli di tale impegno ma si devono anche individuare le forme e i modi per renderlo più 'produttivo'.

Valutazione e Autovalutazione costituiscono un impegno nuovo per l'Università e, pertanto, hanno bisogno di una fase di rodaggio e di messa in ordine. Il primo impegno è sicuramente quello di applicare criteri di valutazione flessibili e razionali nel rispetto delle peculiarità delle aree disciplinari, non sempre riconducibili a verifiche meccaniche di indicatori numerici e meri valori quantitativi. La corretta applicazione dei principi di valutazione ha bisogno di stabilire parametri e obiettivi, destinati sia a misurare il rendimento interno che a comparare l'insieme dei risultati dell'Ateneo con le classifiche generali e di settore delle altre università.

I criteri di premialità vanno ancorati a un giudizio complesso, capace di tenere in conto, contemporaneamente, il concreto rendimento didattico e di ricerca e l'apporto fornito dai singoli docenti alle attività gestionali, organizzative e di coordinamento. Per questa ragione è opportuno che il Presidio della Qualità, almeno in questa fase iniziale, sia unitario, diviso al suo interno in due sezioni. Ciò renderà più semplice comparare i risultati, sia nel programmare il miglioramento della resa che nell'intervenire sui risultati negativi della VQR e in particolare sull'attrazione delle risorse finanziarie, sulla qualità della ricerca, sull'impegno nell'alta formazione.

Relazioni internazionali

Elemento strategico della politica di Roma Tre dovrà essere la sempre maggiore apertura ai rapporti internazionali, con l'obiettivo di inserire stabilmente l'Ateneo nel contesto in cui operano le Università più accreditate. Deve essere chiaro che l'internazionalizzazione (della ricerca e della didattica), più che un obiettivo, va considerato uno strumento e un requisito ineludibile dell'attività universitaria, rafforzando le esperienze già maturate e arricchendo a tutto campo il ventaglio degli strumenti utilizzati. Molto si è fatto negli ultimi anni, ma ancora si avverte qualche tratto di estemporaneità, l'assenza di un momento forte di coordinamento e di sintesi, con il rischio di disperdere parte delle potenzialità esistenti. Per evitare ciò, occorre costruire una politica basata su scelte strategiche, a partire dalla identificazione di *partner*, aree geografiche, settori disciplinari, temi di ricerca e filoni di offerta formativa, sui quali concentrare una parte rilevante delle risorse.

Sul fronte della ricerca ad esempio, la recente esperienza dei Progetti d'internazionalizzazione va ampliata e ripensata nel segno di un maggiore impegno finanziario e, soprattutto, di un approccio più selettivo: evitando una distribuzione di risorse troppo diffusa e puntando invece su un numero minore di progetti finanziati, ma con stanziamenti più generosi e più in linea con le richieste dei ricercatori. Sicuramente va evitato il finanziamento *una tantum*, perché non funzionale: bisogna invece sostenere progetti che possano esser preparatori alla realizzazione di progetti europei, sia al livello di Cooperation che di Marie Curie e ERC, ESF, etc.

In questo quadro, la dimensione internazionale dovrà essere l'asse portante della costituenda Agenzia per la ricerca di Ateneo, organizzata a livello centrale e articolata nei diversi Dipartimenti, il cui obiettivo sarà quello di dare supporto al lavoro di formulazione di progetti, soprattutto internazionali, di *fund raising* e di trasferimento dei risultati.

Con analogo approccio selettivo, l'internazionalizzazione "in uscita" di docenti e ricercatori va razionalizzata con l'istituzione di un fondo di Ateneo per i periodi di congedo per motivi di studio e di ricerca scientifica che assegni un numero limitato di posizioni, meglio ancora di mesi/uomo, posto che non necessariamente i periodi di congedo debbano essere di un intero anno. A tali posizioni potrà essere associato un finanziamento, attraverso procedure basate sulla produttività scientifica dei richiedenti e sul contenuto del loro piano di attività. L'uscita va rivolta principalmente a sostenere *post-doc*, giovani ricercatori che hanno bisogno di maturare le esperienze di dottorato in contesti scientifici avanzati ed essere, in tal modo, pronti a intercettare fondi europei riservati ai giovani ricercatori (ERC, progetti IDEAS). Altrettanto importante è l'internazionalizzazione "in entrata", per la quale bisogna rafforzare la capacità di attrarre studenti e docenti-ricercatori stranieri, attraverso programmi di *visiting students* e finanziamenti di *visiting professor*. Bisogna anteporre la qualità, sforzandosi tuttavia di non ridurre la quantità.

In questo quadro, che vede coinvolti numerosissimi aspetti della vita dell'Ateneo, si impone una politica unitaria che realizzi un effettivo coordinamento delle tante attività con valenza internazionale verso due principali obiettivi: inserimento pieno di Roma Tre nei più qualificati *network* internazionali di ricerca e di didattica; aumento significativo della capacità dell'Ateneo di intercettare i finanziamenti dell'UE e di altri enti/agenzie sovranazionali, puntando al loro consistente incremento. Tutte le iniziative, didattiche e di ricerca, vanno ricondotte a un disegno coordinato dove i rapporti internazionali costituiscano il telaio di riferimento, nella consapevolezza che anche le buone pratiche rischiano di avere un respiro corto senza un'adeguata apertura internazionale. Non per tutte le discipline ciò ha lo stesso peso, ma in una fase in cui l'università ha l'obbligo di preoccuparsi del futuro impiego dei suoi allievi e della valorizzazione dei suoi prodotti di ricerca, la dimensione internazionale non può comunque essere trascurata.

Ne consegue che tutte le iniziative volte ad accrescere la qualità del sistema formativo e a promuovere la competitività di Roma Tre dovranno potenziare la dimensione internazionale tramite interventi mirati a sostenere la mobilità degli studenti e a favorire gli scambi di docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo.

E' opportuno ricordare come un tale approccio sia ormai un punto fermo della politica universitaria del nostro Paese, nel quadro del **Processo di Bologna**, volto all'armonizzazione dei vari sistemi di istruzione superiore europei, e nell'ambito della **Strategia di Lisbona**, che identifica nella costituzione di uno spazio europeo della ricerca uno strumento fondamentale per rafforzare l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale.

All'interno dell'impegno dell'Ateneo nell'ambito delle relazioni internazionali, uno spazio particolare è occupato dalla cooperazione universitaria. In questo senso Roma Tre ha già un'ampia esperienza maturata in più aree geografiche e in più contesti (si pensi solo all'impegno in Somalia, negli anni '90, e più recentemente in Nord Africa e America Latina), ma l'attuale fase di crisi economica impone una riformulazione di molte iniziative, andando oltre i progetti bilaterali e i tradizionali canali di finanziamento governativo, e muovendo in direzione del potenziamento della partecipazione a grandi bandi di organismi sovranazionali, anche con la costituzione di *joint venture* con le ONG.

A questo riguardo, Il D.M. 5 agosto 2004 n. 262 stabilisce le linee attraverso cui muovere le azioni di internazionalizzazione delle Università, soffermandosi in particolare su tre tipologie di iniziative: la progettazione e la realizzazione congiunte, su base di reciprocità, di corsi di studio che prevedano la partecipazione di docenti e studenti di istituzioni universitarie di almeno un altro Paese; l'istituzione, in altri Paesi, di corsi di studio o strutture didattiche atte a valorizzare i modelli formativi delle università italiane; la realizzazione di programmi congiunti di ricerca che prevedano la mobilità di docenti, ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca, italiani e stranieri.

La Legge 240/2010 dà grande rilevanza al processo di internazionalizzazione e prevede che il Governo si attenga al criterio direttivo di attribuire una quota non superiore al 10% del fondo di funzionamento ordinario (FFO) correlata a meccanismi di valutazione delle politiche di reclutamento degli atenei, elaborati da parte dell'ANVUR e fondati, tra l'altro, su "la percentuale dei professori e ricercatori in servizio responsabili scientifici di progetti di ricerca internazionali e comunitari e sul grado di internazionalizzazione del corpo docente". Inoltre, gli indicatori del Ministero prendono in considerazione la proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non); la proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale; la proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di dottorato; l'entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie ed enti, esteri e internazionali.

Premesso che la mobilità è elemento fondamentale per accrescere la qualità della ricerca, della didattica e della formazione accademica, i processi di internazionalizzazione assumono un valore sempre più ampio quando si configurano come strumento di apertura, di dialogo e convivenza civile. Ciò tuttavia non esclude, come richiede la legge, la determinazione di alcuni indicatori, volti a misurarne il grado di diffusione nelle attività dell'Ateneo. Ad esempio, il numero degli studenti Erasmus o il numero dei dottorandi stranieri indicano la presenza potenziale nei rapporti con l'estero sia in entrata che in uscita. Questo tipo di impegno riguarda infatti la dimestichezza con la lingua straniera dei nostri allievi, ma anche la pratica dell'italiano da parte di coloro che vengono nel nostro Ateneo. Il primo caso prefigura ipotesi lavorative all'estero, il secondo prefigura il mantenimento dei contatti di coloro che hanno studiato da noi, a qualsiasi livello, e che, avendo appreso l'italiano, possono rappresentare collegamenti concreti con l'estero e, soprattutto, esempi per i nostri allievi.

Nella costruzione di un programma pluriennale si pone l'esigenza di fissare *in primis* le modalità per determinare obiettivi generali e specifici. Questi andranno verificati a scadenza regolare per misurare la qualità e soprattutto la fattibilità delle ipotesi avviate. Insieme agli obiettivi vanno interpretati con lucidità i fattori critici che potrebbero ostacolare lo sviluppo dei rapporti internazionali e, conseguentemente, vanno individuate azioni, attori, strutture tecniche e di coordinamento con i relativi compiti. Le risorse da impegnare non sono poche, tuttavia risultano del tutto prioritarie per offrire al nostro Ateneo la possibilità di garantire le migliori prospettive a tutto il personale e a tutti gli studenti.

Modalità e obiettivi:

L'internazionalizzazione va declinata in tre principali modalità

- completamento, attraverso l'aggiunta di una robusta dimensione internazionale, delle attività di formazione nei tre cicli dell'Istruzione superiore, favorendo l'attrazione dall'estero di

docenti e studenti di qualità;

- inserimento nelle reti internazionali della didattica e della ricerca, nell'ambito di un processo che coinvolga in maniera trasversale le istituzioni, il corpo studentesco, il corpo accademico, il personale TAB, per il quale è necessario incentivare la partecipazione a corsi di formazione per la progettazione e la rendicontazione dei progetti europei (APRE o corsi a Bruxelles);
- partecipazione ai bandi internazionali per la realizzazione di grandi progetti di cooperazione allo sviluppo mediante associazione e joint venture con altri soggetti, pubblici e privati.

A queste modalità si collega la finalità generale di potenziare il ruolo e l'immagine di Roma Tre come centro di eccellenza per la formazione e la ricerca a livello internazionale. Da esso derivano alcuni **obiettivi** prioritari:

- promuovere la collaborazione con Università e Istituzioni estere aderendo a reti e consorzi internazionali ed incentivando la caratterizzazione internazionale dei programmi di ricerca e l'attivazione di corsi di studio per il conseguimento di titoli congiunti e multipli;
- sostenere la mobilità internazionale di tutte le componenti (studenti, docenti, ricercatori e personale dirigenziale e tecnico-amministrativo) e il rafforzamento delle competenze linguistiche;
- sviluppare la capacità di attrazione di studenti, dottorandi e ricercatori di alta qualità provenienti da altri Paesi;
- potenziare la capacità di Roma Tre di partecipare a gruppi, reti e progetti di ricerca a livello internazionale;
- incrementare il numero di corsi di studio erogati interamente o parzialmente in lingua straniera, specie in inglese, ma anche in spagnolo e in cinese, con l'obiettivo di offrire a breve-medio termine interi Corsi di Studio in lingua straniera; allo scopo, si possono prevedere contributi economici finalizzati alla realizzazione di iniziative efficaci e alla loro valutazione interna ed esterna;
- rendere l'offerta formativa dell'Ateneo visibile e comprensibile a livello internazionale (es. offerta formativa di ogni Dipartimento presentata in lingua inglese; allestimento di sezioni dedicate dei siti web dell'Ateneo, produzione di *brochure*, ecc.) e integrarla con corsi di studio internazionali (d'Ateneo in lingua straniera; inter-ateneo con ordinamento congiunto; con mobilità strutturata; erogati all'estero, ecc);

Struttura di coordinamento:

- Rettore;
- Delegati, referenti per Aree Geografiche: Europa centro-settentrionale; Europa orientale; Mediterraneo, includendo il Medio Oriente; America settentrionale (USA e Canada) e Australia; America latina, includendo Spagna e Portogallo; Africa; Asia;
- Rappresentanti degli Uffici amministrativi;
- Referenti per le attività internazionali del Dipartimento, con cui la struttura di coordinamento possa interagire.

Risorse:

Gli investimenti sono finalizzati agli obiettivi prefissati e accompagnano le scelte dei Dipartimenti e dei Collegi didattici. Questi devono partecipare al cofinanziamento in funzione degli interessi scientifici e di “mercato” degli insegnamenti coinvolti. Gli investimenti possono riguardare sia gli incentivi ai docenti che svolgono un secondo corso nella lingua straniera, sia i contratti ai docenti stranieri che vengono a tenere un corso presso il nostro Ateneo. Buona norma vorrebbe che il coinvolgimento dei docenti stranieri fosse ottimizzato attraverso la loro partecipazione non solo all’attività didattica, ma anche a quella della ricerca.

Appare evidente che la possibilità di dare vita a questo processo richiede risorse umane, tecniche e finanziarie, non trascurabili. La puntuale definizione e predisposizione di tali risorse sarà possibile solo a seguito, e in rapporto, alle decisioni organizzative e operative che verranno assunte.

Alcune di queste decisioni, se prese con rapidità, potranno collegarsi alle imminenti elezioni del Parlamento Europeo (giugno 2014) e alla Presidenza italiana dell’Unione, prevista nel secondo semestre 2014, che potrebbero rappresentare un ulteriore stimolo a svolgere un ruolo di guida e, comunque, di recupero delle posizioni all’interno del panorama europeo. Fino a qualche anno fa, l’opzione di collaborare e interagire con il territorio, in ordine alle problematiche europee, era per l’Accademia italiana semplicemente un’opportunità. Essa è ora diventata una strada obbligata, che può dare accesso a importanti sbocchi in termini di acquisizioni di risorse e realizzazioni di attività di rilievo formativo e scientifico, capaci – a regime – di rappresentare un obiettivo strategico dell’Ateneo. Si pone pertanto la necessità di ampliare le nostre relazioni internazionali, al momento soprattutto universitarie, estendendole ai rapporti con gli enti territoriali, con le amministrazioni pubbliche e con le istituzioni dell’Unione.

Orientamento

Nell'ultimo decennio i temi dell'orientamento e del *job-placement* hanno acquisito un rilievo crescente nelle politiche di sviluppo dell'università, anche in relazione al nuovo ruolo di intermediazione che gli Atenei hanno assunto nella promozione delle politiche attive per il lavoro. E' del tutto evidente che rispondere efficacemente alla crescente flessibilità del mercato occupazionale implica la necessità di promuovere nei giovani una più solida base conoscitiva e una maggiore capacità d'interpretazione dei cambiamenti, al fine di costruire le proprie carriere professionali in un continuo processo di ri-orientamento.

In tale quadro evolutivo, il ruolo della formazione e dell'orientamento sono alla base dei processi di qualificazione delle risorse umane in una prospettiva di apprendimento permanente. Dopo il positivo avvio di esperienze e progetti di qualificazione dei processi orientativi (in ingresso, *in itinere* e in uscita) realizzati dal nostro Ateneo negli scorsi anni, è giunto il momento di potenziare, in una logica di rete, attività e servizi di orientamento e *job-placement* centrati sui bisogni individuali degli studenti e dei giovani laureati, agendo sui seguenti aspetti:

- estendere il raccordo con le scuole del territorio, per favorire processi integrati di orientamento;
- sviluppare, anche in relazione alle nuove esigenze di autovalutazione dei corsi di studio, il monitoraggio delle carriere degli studenti e le connesse azioni di tutorato;
- potenziare i processi di integrazione con il territorio, tanto per il *job-placement* quanto per la promozione d'impresa (incubatori; *start-up*), anche attraverso l'impiego sistematico di strumenti di collegamento tra domanda e offerta di lavoro, quali SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro), Alma Laurea, e altri servizi per l'impiego.

Nel rafforzamento dei rapporti con le strutture territoriali un contributo qualificato può venire dai corsi di studio che, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, prevedono attività formative, ulteriori rispetto a quelle di base e caratterizzanti, dando luogo al riconoscimento di crediti per attività che formino gli studenti da un punto di vista umano e non solo professionale.

Le azioni di **orientamento in ingresso** sono improntate alla realizzazione di processi di raccordo con la scuola secondaria di secondo grado si concretizzano come attività di carattere informativo sui Corsi di Studio attivati dall'Ateneo e si inseriscono all'interno di un processo formativo condiviso da Scuola e Università. Tra le attività svolte in collaborazione con le scuole, il "progetto di *auto-orientamento*" è finalizzato a promuovere un raccordo qualificato con alcune scuole superiori che costituiscono il principale "bacino di utenza" di Roma Tre. Il progetto è articolato in incontri, svolti presso le scuole dagli esperti dell'Ufficio orientamento con il coordinamento del

GLOA e con la collaborazione di studenti *seniores* del nostro Ateneo, ed è finalizzato a sollecitare nelle future matricole una riflessione sui propri punti di forza e sui criteri di scelta.

Un'attività molto mirata potrebbe essere affidata agli studenti magistrali che, impegnando parte dei loro crediti formativi non disciplinari, potrebbero incontrare gli allievi delle scuole secondarie superiori per spiegare l'insieme del quadro didattico dei diversi corsi di studio. Questa può essere una strada molto efficace per presentare l'offerta formativa di Roma Tre, in quanto sostituirebbe la visita un po' rituale dei licei nelle aule universitarie con un colloquio diretto tra ragazzi, non troppo distanti per età, interessati ad approfondire, anche se da prospettive diverse, gli stessi argomenti. L'impegno per il futuro dovrà sviluppare azioni specifiche per nuovi *target* di utenza – in particolare studenti adulti e lavoratori – e potenziare le forme di informazione e comunicazione *on line*.

Le attività di **orientamento *in itinere* e tutorato** costituiscono un punto particolarmente delicato del processo di orientamento. Non sempre lo studente che ha scelto un Corso di Studio è convinto della propria scelta ed è adeguatamente attrezzato per farvi fronte. Tale scollamento può essere dovuto a una inadeguata preparazione culturale ma anche a fattori diversi che richiamano competenze relative all'organizzazione e gestione dei propri processi di studio e di apprendimento. L'Università si trova pertanto nella condizione, soprattutto per contenere i tassi di dispersione, di dover affrontare il problema della compensazione delle carenze in ingresso. Su questi specifici temi i Corsi di Studio attivano proprie strategie che, partendo dall'accertamento delle conoscenze in ingresso, giungono ai percorsi compensativi per assolvere gli OFA (Obblighi Formativi Aggiuntivi).

L'impegno per il futuro dovrà tendere a migliorare il raccordo tra le azioni di tutorato promosse dal GLOA (in particolare borse di collaborazione studenti *seniores*) e le iniziative intraprese dai Corsi di Studio per contrastare, anche attraverso incentivi per gli studenti meritevoli, il fenomeno dei ritardi e degli abbandoni.

Le attività di assistenza per **tirocini e stage** sono svolte dall'Ufficio *stage* e tirocini che promuove sia tirocini curriculari, finalizzati a realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro con lo scopo di affinare il processo di apprendimento e di formazione, sia tirocini extracurriculari rivolti ai neolaureati, finalizzati ad agevolare le scelte professionali e l'occupazione. Per favorire una migliore gestione di queste attività è stata ulteriormente potenziata la piattaforma *jobsoul* già utilizzata all'interno della rete SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro) per le attività di *job-placement*. In particolare è stato sviluppato un nuovo modulo per la gestione informatizzata dei tirocini: dalla pubblicazione delle offerte alle candidature, dalla stipula delle convenzioni alla stesura del progetto formativo, alla rendicontazione.

L'impegno per il futuro dovrà riguardare l'implementazione della piattaforma *jobsoul* per estendere il suo utilizzo e ampliare, attraverso una sempre più intensa collaborazione con gli Uffici Erasmus e Rapporti internazionali, le opportunità di *stage* e tirocini internazionali.

Il Gloa, in considerazione dei nuovi compiti d'intermediazione con il mondo del lavoro attribuiti agli Atenei, sviluppa le attività di **orientamento in uscita** seguendo logiche di rete, in accordo con gli altri Atenei del Lazio, la Regione, gli Enti locali e le Strutture territoriali. Negli ultimi anni, un notevole impulso è venuto dalla partecipazione dell'Ateneo ai progetti (Fixo, Un ponte rosa, Soul, TIPO, Start-up) che hanno permesso di acquisire risorse finanziarie e competenze. In particolare, l'avvio del Progetto SOUL, in collaborazione con "La Sapienza" e altre Università del Lazio, ha reso possibile la realizzazione di un'avanzata piattaforma informatica (www.jobsoul.it) che oggi permette a studenti e laureati di partecipare attivamente a un confronto diretto con le imprese, ossia a un incontro "intelligente" fra domanda e offerta di lavoro. Sono oltre 16000 i *curricula* inseriti dagli studenti e i laureati di Roma Tre e oltre 7000 le aziende registrate. Sempre nella direzione di favorire l'incontro tra domanda e offerta, è attivo a Roma Tre un "servizio di accompagnamento" che consente di riflettere sul proprio orientamento professionale. L'Ufficio Placement promuove incontri personalizzati tra utenti e aziende, sostenuto in questo da un'articolata rete di servizi dell'Ateneo, che comprende: il Centro per l'Impiego (attivo dal marzo 2010 in seguito ad un protocollo d'Intesa con la Provincia di Roma), il Centro di Ascolto Psicologico, il Servizio di Orientamento al lavoro per studenti con disabilità (in collaborazione con il CISP - Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli).

Nel farsi carico del futuro dei suoi laureati l'Università deve puntare, da una parte sul rafforzamento dei rapporti internazionali con le istituzioni universitarie estere e con le sedi diplomatiche italiane e straniere, veicolo principale per contattare le realtà produttive dei diversi Paesi e per poter indirizzare i ricercatori verso finanziamenti esteri o di cooperazione, dall'altra sul rafforzamento dei rapporti con quanto è presente nel territorio: attività produttive, studi professionali, pubblica amministrazione.

L'impegno per il futuro dovrà puntare al miglioramento di alcuni *standard* di servizio e a promuovere le nuove opportunità introdotte dai contratti di apprendistato di alta formazione, cui la più recente normativa sul mercato del lavoro ha dedicato particolare rilievo. Altro obiettivo importante sarà il potenziamento di azioni specifiche volte a promuovere l'autoimprenditorialità.

Sistema bibliotecario, archivio aperto, edizioni elettroniche

L'impostazione dei servizi bibliotecari a Roma Tre ha privilegiato, fin dalla fondazione, la realizzazione di un grande Sistema di Ateneo. Questo ha consentito di affrontare con prontezza le immense trasformazioni che l'era del digitale ha imposto al mondo della documentazione. Da una parte, la gestione del patrimonio librario tradizionale che, facilitata dalle nuove tecnologie di catalogazione e gestione integrata dei servizi, è ora pronta a evolversi anche secondo le tecniche di tracciabilità elettronica del materiale librario. Dall'altra, il Sistema Bibliotecario di Ateneo che, avendo curato molto l'arricchimento delle risorse bibliografiche disponibili in versione digitale, si è impegnato ad aumentare il numero delle banche dati disponibili e a mantenere gli abbonamenti (a volte molto onerosi) alle raccolte di riviste scientifiche pubblicate dai principali editori internazionali. Questo ultimo impegno è stato realizzato grazie alla sensibilità delle strutture centrali e dei Dipartimenti, che, negli anni della più profonda restrizione dei finanziamenti, hanno sostenuto il *budget* destinato alle biblioteche con contributi straordinari. Nello stesso tempo, l'Ufficio centrale di coordinamento ha curato l'adesione alle diverse strutture consortili che hanno permesso di contenere il costo degli abbonamenti e di fronteggiare, a livello nazionale, le pressioni delle grandi concentrazioni editoriali internazionali.

La ricerca e l'aggiornamento dei sistemi di documentazione, di gestione e di informazione è un impegno costante del Sistema, che investe risorse per mantenersi all'avanguardia sul piano internazionale.

Il compito tradizionale delle biblioteche universitarie, di gestione e conservazione del materiale cartaceo, è stato interpretato anche come capacità di accogliere fondi librari, talvolta molto cospicui (ad esempio l'intera biblioteca dell'Istituto Italo Latino-Americano), che si sono resi disponibili a Roma. Questa funzione di accoglienza, trattamento e fruizione di patrimoni librari può trasformarsi in un elemento caratterizzante di Roma Tre: assorbire il meglio delle collezioni di libri che una città come Roma mette continuamente a disposizione di enti pubblici. Per questo scopo è importante prevedere un'ampia disponibilità di magazzini, al fine di conservare i materiali dei fondi ricevuti che non occorre mettere a scaffale. E' necessario inoltre dotare le biblioteche, che ricevono i fondi, delle risorse per la loro fruizione e valorizzazione, con l'obiettivo di accrescere l'importanza delle collezioni librarie dell'Ateneo nel panorama delle biblioteche scientifiche cittadine.

Un'altra funzione del Sistema Bibliotecario di Ateneo, delineatasi con maggiore nettezza negli ultimi anni, è legata all'incremento dei costi degli abbonamenti alle riviste scientifiche che, come si è detto, sono cresciuti in seguito alla digitalizzazione e alla concentrazione nelle mani di pochi editori internazionali. La crescita dei costi per accedere ai prodotti della ricerca, in massima parte finanziati da fondi di natura pubblica è considerata inaccettabile dalla comunità accademica

internazionale, che sta provvedendo alla formazione di archivi aperti (*open access*) sui siti *web* delle Università. Tali archivi, accessibili liberamente, devono ospitare i prodotti della ricerca realizzati dal personale afferente alla struttura, e quindi diventare consultabili anche da parte di chi non è abbonato alla rivista che li pubblica.

L'archivio aperto (ArcAdiA) ospita un certo numero di prodotti della ricerca, ma deve essere meglio conosciuto e utilizzato dai ricercatori, che non hanno ancora l'abitudine di depositarvi i loro nuovi studi. Questo dovrà avvenire rapidamente, perché il decreto legge n. 91 dell'8 agosto 2013, art. 4 comma 2, prevede l'obbligo del deposito di ogni pubblicazione che documenti i risultati di ricerche finanziate con fondi pubblici in quota uguale o superiore al 50%.

Parallelamente all'impegno di raccogliere i fondi librari in dismissione, per evitare che questi vadano dispersi se non addirittura perduti, il Sistema ha avviato la collaborazione con altre biblioteche esterne, al fine di costituire centri cittadini di raccolta e catalogazione. E' in corso di stipula una convenzione con la Corte dei Conti che, avendo come prossima sede del suo archivio un edificio non lontano dalla via Ostiense, può combinare il suo patrimonio librario con il nostro e dare vita a una biblioteca giuridica di ampio interesse.

Derivato dalla logica dell'Archivio Aperto è il terzo settore di impegno del SBA: un progetto di edizioni universitarie elettroniche – Roma TrE-Press –, che ha già prodotto i primi risultati di qualità. Roma TrE-Press pubblica monografie, libri collettanei e riviste in formato elettronico, curando particolarmente il livello qualitativo delle proprie edizioni. I progetti grafici e le impaginazioni, particolarmente curati, sono di competenza di una struttura centrale, mentre la valutazione del livello scientifico dei testi è interamente affidata ai Dipartimenti. L'abbattimento dei costi di pubblicazione è drastico; i volumi pubblicati sono disponibili gratuitamente per chiunque sia interessato, anche se è sempre possibile la stampa cartacea dietro corresponsione delle spese tipografiche.

Trovano così forma editoriale gli atti dei convegni organizzati dai Dipartimenti, i volumi monografici accolti in collane riconosciute dai Dipartimenti e le riviste da essi patrocinate. L'attribuzione di ISBN e ISSN rende le pubblicazioni perfettamente spendibili ai fini delle valutazioni individuali e di struttura, mentre, per quanto riguarda le riviste, l'adozione di nuovi sistemi dedicati alle riviste elettroniche (OJS) consente una gestione efficiente di ogni fase del processo editoriale e della distribuzione.

Obiettivi

1. L'evoluzione degli ultimi anni dimostra che l'obiettivo da perseguire è la realizzazione di un Sistema Bibliotecario in grado di gestire con tecniche di avanguardia le esigenze di documentazione della ricerca e della didattica, integrando le risorse disponibili nelle biblioteche con quelle reperibili *on line*, sia gratuitamente sia a pagamento. Deve saper

orientare i lettori verso le biblioteche di istituzioni specializzate a Roma, promuovendo la mobilità di libri e di lettori. I lettori – studenti e ricercatori – di Roma Tre devono essere addestrati all’uso delle nuove tecnologie di ricerca bibliografica, grazie a un incrementato contatto con il personale specializzato. Questo significa che il capitale essenziale del Sistema è costituito dalla professionalità del personale, che deve essere in condizione di assistere con competenza sempre aggiornata il processo di documentazione scientifica. E’ necessario che questa professionalità sia progressivamente integrata sia nella ricerca sia nella didattica. Il patrimonio di risorse interne deve essere incrementato, sia per aumentare la disponibilità ad acquisire fondi librari in donazione o comunque a bassissimo costo; sia per incrementare e aggiornare gli abbonamenti alle risorse elettroniche.

2. Il Sistema deve garantire la documentazione “in uscita” attraverso la manutenzione e l’aggiornamento dell’Archivio Aperto (*open access*), che si prepara a ricevere tutti i prodotti delle ricerche finanziate con fondi pubblici almeno per il 50%. E’ necessario avviare una sinergia stretta con i Dipartimenti, sviluppando le procedure più efficaci per il deposito dei testi.
3. Occorre rafforzare la struttura di Roma TrE-Press consolidando gli spazi di lavoro, la strumentazione necessaria e il personale dedicato, con l’obiettivo di preservare la qualità delle pubblicazioni e consentendo una lavorazione celere dei manoscritti da pubblicare. Indispensabile è la collaborazione dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca, che devono fornire le competenze scientifiche e le occasioni culturali per realizzare le pubblicazioni. Il settore delle riviste elettroniche, che ha esordito con un titolo di qualità (<http://host.uniroma3.it/progetti/romatrepress/krypton.html>) deve essere sviluppato anche grazie al passaggio alla piattaforma dedicata OJS.

Azioni

1. Per perseguire gli obiettivi di cui al punto 1. bisogna investire nella formazione e nell’aggiornamento costante del personale bibliotecario, che deve assumere una funzione di esperto nella documentazione al servizio di tutto l’Ateneo e deve essere in grado di accedere alle tecnologie più recenti. Occorre poi: identificare spazi di magazzino a basso costo che consentano di archiviare le parti non immediatamente utilizzate dei fondi librari acquisiti; inoltre prevedere la possibilità di rapida catalogazione dei libri acquisiti, attraverso un lavoro straordinario oppure l’affidamento a ditte esterne; infine iscrivere regolarmente in bilancio le somme destinate agli abbonamenti alle risorse elettroniche.
2. In prospettiva occorre potenziare la struttura dell’Archivio Aperto di Ateneo, che deve essere messa in grado di accogliere e trattare rapidamente un gran numero di testi che

dovranno, per legge, essere depositati e ottimizzare il rapporto con la banca dati dell'Anagrafe della ricerca e del CINECA e il coordinamento tra SBA e Dipartimenti.

3. La struttura di Roma TrE-Press deve essere dotata di unità di personale a tempo pieno disponibile ad acquisire la professionalità indispensabile per l'impaginazione, al fine di consentire una lavorazione rapida e di qualità dei testi da pubblicare.
4. Vanno affrontati gli squilibri ancora presenti nelle Biblioteche d'Area. In particolare, va avviato il previsto sdoppiamento della Biblioteca Scientifico-Tecnologica, finora bloccato dalla mancanza di spazi idonei, da reperire nel secondo lotto della ex Vasca navale. Per le biblioteche il problema edilizio è particolarmente delicato, in quanto esse sono strutture in continuo sviluppo e quindi soggette a un accrescimento non sempre costante. Talvolta possono essere soggette a incrementi repentini (acquisizione di nuovi fondi o addirittura di intere biblioteche) e quindi dover disporre di ambienti nuovi in tempi molto rapidi. Le previsioni di sviluppo a Valco San Paolo, lungo la via Ostiense e all'ex Mattatoio tengono comunque in conto superfici ampie da destinare a biblioteca.
5. Con riferimento alle donazioni, va adottato un Regolamento che ne definisca condizioni e modalità di acquisizione.

Piano edilizio

Il piano per lo sviluppo edilizio parte dalla situazione attuale di 5,14 mq/studente. Non prevedendo, almeno nei tempi medi, sensibili incrementi o decrementi di studenti, il raggiungimento dello *standard* ottimale di 9,5 mq/studente, fissato negli accordi tra il Comune di Roma e i tre Atenei, comporterebbe quasi il raddoppio della superficie edilizia attuale. Si ritiene tuttavia che il conseguimento dell'obiettivo di 7 mq/studente, intermedio tra quello attuale e quello ottimale, possa assicurare una condizione di buona qualità. La programmazione dei prossimi anni tenderà proprio a questo *standard* e si rivolgerà a consolidare l'insediamento nel settore urbano Ostiense-Marconi. Assumere come riferimento 7 mq/studente è d'altronde giustificato dal fatto che Roma Tre, al contrario degli altri due Atenei romani, non ha attivato la Facoltà di Medicina e quindi non necessita degli ampi spazi destinati ai reparti clinici.

Il piano di accrescimento delle superfici edificate si pone l'obiettivo realistico di 7 mq/studente, che potrebbe essere impostato nell'arco di due programmazioni triennali (Triennio 2013-16 / triennio 2016-19) con un consolidamento nel corso di un terzo triennio a scadenza 2022.

Nella programmazione del prossimo triennio è prevista l'attuazione del Quinto Accordo di Programma (Roma Tre, Comune di Roma, Regione Lazio, Provincia di Roma) che dovrà mettere ordine tra le esigenze di Roma Tre e le assegnazioni da parte degli Enti Locali. Bisognerà pertanto ridefinire gli intendimenti accettati dall'Ateneo e dall'Amministrazione Comunale sul modello di quanto avvenuto negli anni passati con la sequenza degli Accordi di Programma.

In un Ateneo come Roma Tre, le cui sedi sono distribuite in un'ampia area urbana, ciò risulta prioritario per non smarrire il senso del radicamento dell'Ateneo nel tessuto urbano e per rafforzare un'identità diffusa, ma che non per questo deve essere poco riconoscibile. Solo attraverso un quadro, precisato nelle linee generali, dal quale possano discendere i singoli provvedimenti attuativi, sarà possibile, infatti, programmare con buona approssimazione lo sviluppo edilizio e rivolgersi alla ricerca dei finanziamenti futuri.

Con lo strumento dell'Accordo di Programma, pur mantenendo intatto il fabbisogno complessivo in termini di superfici utili sarà possibile trattare in modo omogeneo l'insieme delle necessità dell'Ateneo nel breve e medio periodo. Inoltre sarà possibile intervenire in quelle assegnazioni che per svariati motivi o non sono ancora state attuate oppure hanno avuto nel tempo una destinazione da parte del Comune diversa da quella originariamente prevista: aree da concedere in aggiunta o in sostituzione da parte dell'Amministrazione Comunale; progetti da approvare attraverso un calendario di scadenze che tenga conto delle realizzazioni per stralci successivi; ma anche adeguamenti di indice, cambi di destinazione d'uso, accorpamenti di quantità edificatorie tra aree limitrofe, ecc.

Il nuovo Accordo di Programma dovrà rispondere ai temi generali del Piano di assetto urbano Ostiense-Marconi e dovrà delineare alcuni aspetti che ancora necessitano di essere approfonditi : aggiornamento della viabilità, riqualificazione degli spazi pubblici, completamenti della pianificazione di via Ostiense e di Valco San Paolo, interconnessione tra Ostiense-Marconi e Garbatella, Mercati Generali e Italgas, assegnazione di nuove aree. Tutti i servizi - parcheggi, trasporti, aree verdi, ecc. - vanno coordinati con le Amministrazioni pubbliche affinché il rapporto tra la comunità scientifica e gli abitanti sia sempre più fluido e possa svolgere una concreta funzione socializzante.

Una delle principali priorità per l'Ateneo è la riduzione dei canoni di affitto: il piano edilizio di Roma Tre prevede perciò una serie di interventi che, coerentemente con i vigenti Accordi di programma e in linea con quanto si ha l'obiettivo di definire con il Comune, hanno l'obiettivo di riequilibrare alcuni scompensi interni e interagire in armonia con il piano di assetto del settore urbano Ostiense-Marconi. Questi interventi sono in parte o del tutto già programmati: per essi è stata avviata la procedura realizzativa, quantificata la spesa e indicata la copertura finanziaria. Non tutti sono però allo stesso punto, anche se per tutti è prevista, sebbene con scadenze diverse, la conclusione nei prossimi 4-5 anni. Il calendario va oltre il programma triennale; tuttavia i tempi della programmazione edilizia e della corrispondente copertura finanziaria impongono un consistente anticipo, con verifiche costanti capaci di controllare il procedere delle realizzazioni e delle previsioni.

L'esperienza maturata in questi anni obbliga, infatti, a stimare i tempi del completamento dei progetti con sufficiente certezza solo quando si avvicinano alla conclusione. Le incertezze autorizzative e procedurali, anche nella fase della cantierizzazione, sono sempre possibili, costringendo a tempi di scadenza variabili. Nel conto vanno, infatti, poste difficoltà, all'inizio difficilmente prevedibili, che possono rallentare gli esiti e quindi modificare, anche sensibilmente, i piani di utilizzo. Per tale ragione è opportuno che il progetto delle nuove edificazioni preveda sempre una parte della superficie interna sufficientemente flessibile dal punto di vista funzionale. In tal modo sarà possibile mitigare gli eventuali ritardi con adattamenti poco onerosi e soprattutto semplici da ottenere.

All'interno di questo piano edilizio sono comprese le realizzazioni già concretamente avviate, distinguendole in tre categorie per tempi e procedure. Sono opere che, nell'arco di 4-5 anni, giungeranno a conclusione.

La prima categoria comprende le opere in fase di realizzazione o appaltate, per le quali la spesa è già inserita nel bilancio corrente. Per esse i tempi riguardano il completamento del cantiere o

l'avvio dello stesso, in attesa che siano concluse le fasi tecniche che seguono l'aggiudicazione della gara di appalto.

La seconda categoria riguarda le opere che, avendo il progetto già approvato o in corso di approvazione, sono in attesa delle procedure per la gara di appalto. Per esse, oltre alla realizzazione che occuperà circa 2 anni, si deve preventivare circa 1 anno prima della consegna dell'area di cantiere. La copertura finanziaria di questi lavori deve rientrare nel bilancio della programmazione triennale 2013-2016.

La terza categoria di opere riguarda i progetti avviati, che si trovano ancora nella fase del "preliminare" e che, quindi, prima dell'avvio della realizzazione, devono attendere 2-3 anni (1 di progetto; 1-2 tra procedure di approvazione e gara di appalto). Anche in questo caso la copertura finanziaria deve essere prevista all'interno del bilancio del programma triennale.

Prima categoria di opere:

- la Palazzina B a Castro Pretorio (Dipartimento di Scienze della Formazione): ha subito un rallentamento di circa 1 anno per le indagini archeologiche. I lavori, che interessano circa 3000 mq, sono ripresi e la loro conclusione è prevista per l'inizio del 2016, con un costo, già in bilancio, di 6.300.000 €;
- il Padiglione 9E all'ex Mattatoio (Dipartimento di Architettura – Biblioteca delle Arti): è in attesa della gara di appalto. La conclusione dei lavori, che interessano 800 mq, è prevista per la primavera 2015, con un costo, già in bilancio, di 2.000.000 di euro. All'interno dei tempi necessari per il completamento del Padiglione 9E si prevede la stesura definitiva degli strumenti concessori relativi al Piano di Utilizzazione del Mattatoio. Finora il Piano, attraverso la Determinazione Dirigenziale n. 521 del 7 settembre 2000 con decorrenza dal 4 febbraio 1999, ha autorizzato la concessione a tempo indeterminato solo dei Padiglioni 6 e 7;
- le Torri a Largo S. Leonardo Murialdo (Dipartimento di Matematica e Fisica e Dipartimento di Scienze - Geologia): sono in attesa della conclusione della gara di appalto. L'inizio dei lavori (consolidamento e ristrutturazione), che interessano 7000 mq, è previsto per la primavera 2014 e la conclusione nell'autunno 2016. Il costo, già in bilancio, è di 6.800.000 euro, cui si aggiunge un ulteriore costo di 1.000.000 di euro per il prefabbricato. I rallentamenti, relativi alle procedure di appalto, che hanno imposto non pochi disagi, hanno tuttavia consentito di mettere a punto una strategia di intervento che permetterà di contenere al minimo i fastidi durante i lavori e offrire un incremento di superficie alle strutture coinvolte. I lavori saranno articolati in tre fasi. Nella prima fase sarà realizzato, nell'area dei campi sportivi, un prefabbricato destinato a ospitare provvisoriamente le aule situate nella palazzina D.

Nella seconda fase è prevista la ristrutturazione della palazzina D in cui verranno collocati, in via definitiva, i laboratori di Geologia attualmente presenti nelle palazzine A e B. Contemporaneamente, con lo spostamento provvisorio di Matematica nell'ex Siba, inizieranno i lavori anche nella palazzina C.

Nella terza fase si prevede il ricollocamento di Matematica nella palazzina C ristrutturata, lo spostamento di Geologia nell'ex Siba e la ristrutturazione delle palazzine A e B.

Le aule attualmente presenti nella palazzina D rimarranno provvisoriamente nel prefabbricato in attesa che si liberino, una volta terminato il secondo lotto della Vasca Navale, quelle presenti nei tre prefabbricati dell'ex Acea. Il prefabbricato, una volta liberato dalle aule potrà essere convertito in struttura sportiva polivalente. Contestualmente a questi lavori partirà anche la sistemazione dell'Orto Botanico diffuso nell'area di Valco San Paolo che avrà come nucleo iniziale i campi sportivi;

- le cinque aule (ex mensa) all'ex Alfa Romeo: sono pronte per la gara di appalto. La consegna dell'area di cantiere è prevista per la primavera 2014 e il completamento dell'opera entro il 2015. Il finanziamento di 2.600.000 di euro, che corrisponde a lavori per circa 900 mq, è già in bilancio e i ritardi sono da attribuirsi al tempo che è stato impegnato per riordinare la complessa procedura che ha visto coinvolti Laziodisu e Roma Tre nel doppio impegno della ex mensa e delle residenze per studenti a Vicolo Savini;
- la Tribuna dello Stadio Berra: i lavori, che interessano l'ampliamento della tribuna e il rifacimento del manto erboso, sono in fase di avvio. La loro conclusione è prevista tra 1 anno e il costo, finanziato dalla Regione Lazio, è di 600.000 €.

Seconda categoria di opere:

- il completamento dell'ex Vasca Navale (Dipartimento di Ingegneria – Biblioteca Scientifico-tecnologica – Uffici amministrativi – Segreteria studenti): è in attesa dell'approvazione definitiva del progetto. L'intervento, di 11000 mq, è stato modificato rispetto alla soluzione del 2006 per ottenere una maggiore superficie di spazi polivalenti, destinabili sia a uffici che a dipartimenti. Il ritardo sull'approvazione riguarda il permesso per la demolizione del terminale ovest dell'edificio esistente. Il costo complessivo dell'opera, di circa 36.000.000 di euro, deve rientrare nel bilancio del programma triennale. La conclusione dei lavori è prevista fra 3 anni (fine 2016). Con il completamento dell'ex Vasca Navale, che soddisferà le esigenze di spazi didattici di Ingegneria, si potranno liberare i tre padiglioni (ex Acea) che ospitano attualmente le aule per la didattica di Ingegneria. Successivamente questi potranno essere destinati alla didattica di Matematica e, in parte, all'avvio del Polo Tecnologico;

- la seconda fase dei lavori all'ex Mattatoio (Dipartimento di Architettura): il progetto definitivo, già approvato, è in attesa di altre autorizzazioni parziali da parte della Sovrintendenza BB.AA. ed è pronto per la fase esecutiva. Anche in questo caso sono ipotizzabili per la conclusione 3 anni (fine 2016) con un costo di circa 10.000.000 di euro per un totale di 4000 mq. La ristrutturazione dei padiglioni 14 e 15 (A, B, C) all'ex Mattatoio permetterà al Dipartimento di Architettura di riunire gli studi dei docenti e gli uffici del personale TAB agli ambienti della didattica nell'ex Mattatoio e liberare di conseguenza la sede di Madonna dei Monti che, a partire dal 2016, potrebbe specializzarsi per convegni e corsi internazionali.

Le opere previste nelle due categorie precedenti si concentrano principalmente in due aree, Valco San Paolo e Mattatoio, nella quali la presenza di Roma Tre è ormai consolidata. L'Ateneo dovrà assumere un'ancora maggiore identità facendosi promotore in entrambi i luoghi della redazione di Piani di Assetto locali in grado di stabilire una relazione con le altre Istituzioni presenti e la città.

Terza categoria di opere:

- la realizzazione dell'edificio nell'area dell'ex Ente Comunale di Assistenza (Rettorato; Direzione generale; Segreteria studenti; Centro Linguistico di Ateneo; Piazza telematica; Aule DAMS; Archivio). Il percorso progettuale di quest'opera è stato avviato con la definizione del programma funzionale, in coerenza con il planovolumetrico di 12000 mq, già approvato da un precedente Accordo di Programma. Per passare dal programma funzionale al programma edilizio sarà necessario valutare bene le esigenze delle singole attività e stabilire i vincoli di ingombro che dovranno guidare la soluzione strutturale. Per la realizzazione di questo edificio, che in via parametrica può essere stimato intorno ai 30.000.000 di euro, è stata presentata nei mesi scorsi una proposta di *project financing*, che prevede il completamento dell'opera entro il 2017. Attualmente sono in corso le procedure interne di valutazione preliminare della proposta; superata questa fase di verifica tecnico-amministrativa la proposta potrà passare immediatamente a una fase attuativa, essendo già acquisite le autorizzazioni necessarie da parte degli enti preposti. Si prevede di procedere con un percorso di affidamento che, dopo una proposta iniziale legata a un'offerta orientativa, avvii una gara europea, che dovrà comprendere anche la fornitura dell'arredo e della gestione dell'edificio per l'intero periodo di sconto del mutuo. Questa scelta, nuova dal punto di vista della procedura – *project financing* – evidenzia l'opportunità di arrivare al pagamento progressivo delle quote, approfittando del recupero dei canoni di affitto legati alle dismissioni derivanti dagli edifici già realizzati. Il completamento di

quest'opera ha pertanto margini ancora incerti, tuttavia è ipotizzabile che si possa collocare tra 4-5 anni e quindi alla fine del 2017.

La sua realizzazione consentirà all'Ateneo di raggiungere un sufficiente agio edilizio.

Lo spostamento degli Uffici del Rettorato e della Direzione Generale permetteranno al Dipartimento di Giurisprudenza di espandersi nell'intero terzo piano della sede di Via Ostiense 159, ottenendo un incremento di superficie di 2800 mq, equivalente a un aumento del 19%. Il riaccorpamento della Direzione Generale consentirà inoltre di liberare anche l'ultimo piano di Via Chiabrera a vantaggio del Dipartimento di Scienze Politiche, con un incremento di superficie di 1100 mq, equivalente a un aumento del 9%.

L'insieme di questi spostamenti, combinato con le nuove aule all'ex Alfa Romeo e lo svuotamento degli ambienti nell'ex Tommaseo da parte del Dipartimento di Scienze della Formazione, a seguito del completamento della sede di Castro Pretorio, permetterà una buona espansione dei Dipartimenti dell'area di Lettere che potranno rimodularsi, anche nell'ex Tommaseo, con un incremento di 2300 mq, equivalente a un aumento del 8%.

Con gli interventi programmati, in esecuzione nei prossimi anni, la dotazione ordinaria delle strutture didattiche, di ricerca e amministrative migliorerà ancora il livello soddisfacente di dotazione attuale; l'impegno edilizio potrà mirare, finalmente con maggiore determinazione, verso quegli obiettivi, non meno prioritari, destinati a costruire luoghi in grado di soddisfare le esigenze di quanti permangono a lungo nelle sedi universitarie: studenti, professori, tecnici, amministrativi e bibliotecari.

Dovrà essere avviata pertanto una solida programmazione di strutture di supporto ad integrazione delle attività già in svolgimento e capaci di garantire un forte sviluppo nel futuro: laboratori scientifici, spazi espositivi, residenze studentesche, mense, impianti sportivi, asilo nido, sedi per le attività associative, luoghi per il tempo libero.

Roma Tre attualmente dispone, inoltre, di alcune strutture destinate ad attività complementari - la sede di Allumiere, Villa Maruffi, lo Stadio Berra - ed è in attesa della realizzazione delle residenze di Vicolo Savini e del completamento degli impianti sportivi di Valco San Paolo.

I laboratori scientifici e didattici dovranno rappresentare l'aggiunta di qualità e, di conseguenza, la ragione per far emergere il valore dell'offerta; mense, attrezzature sportive e per il tempo libero dovranno costituire un ulteriore elemento distintivo capace di caratterizzare l'insieme delle dotazioni. E' indispensabile pertanto, stante la scarsità di risorse, attivare forme di

cofinanziamento e cogestione, anche sperimentali, che incrementino il campo dell'offerta complessiva, proprio sfruttando il valore della collocazione urbana di Roma Tre.

L'insieme dei punti precedentemente esposti dovrebbe, in sintesi, attuarsi secondo alcune azioni programmatiche principali:

- Verifica del piano economico finanziario di sviluppo edilizio in modo coerente con i cantieri in programma.
- Programmazione dell'incremento della dotazione di servizi per studenti, professori, tecnici, amministrativi e bibliotecari.
- Aggiornamento del piano economico finanziario di sviluppo edilizio in modo coerente con le fasi di sviluppo e con i cantieri in programma.
- Redazione del Piano di assetto del Valco San Paolo
- Redazione del Piano di assetto del Mattatoio
- Stipula del Quinto Accordo di Programma (Roma Tre, Comune di Roma, Regione Lazio, Provincia di Roma) quale redazione di un piano unitario dei bisogni e dello sviluppo di Roma Tre nei prossimi anni.

Infine, per gli studenti fuori sede, a Roma circa il 50% degli iscritti, le strutture di supporto alla didattica e alla ricerca potranno rappresentare la vera discriminante tra gli Atenei, determinando il grado di attrattività sugli studenti e orientando di conseguenza le scelte sulle iscrizioni. Sarà necessario, infatti, inseguire lo *standard* delle Università più "ricche", sia per innalzare il livello di valutazione in campo nazionale, sia per convincere i potenziali iscritti a mantenere su Roma Tre un giudizio di preferenza.

Per questi studenti la possibilità di trovare un alloggio confortevole è fondamentale. Attualmente però la richiesta di alloggi è soddisfatta, nella maggior parte dei casi, dal mercato privato attraverso posti-letto a costi molto elevati che ha generato e continua a generare una situazione particolarmente disagiata. La risposta ufficiale a questa esigenza viene dall'Azienda per il Diritto allo Studio che però, attraverso le Case per gli studenti e gli alloggi convenzionati, riesce a soddisfare solo una parte marginale della domanda. Per concorrere alla soluzione del problema le Università dovrebbero essere coinvolte direttamente nei progetti di "*Social Housing*" e dovrebbero partecipare, all'interno di un accordo tra organismi pubblici e privati, alla predisposizione di programmi che non mirino esclusivamente alla dotazione *ad hoc* di case per studenti, ma stabiliscano, e possibilmente impongano, le quantità da riservare ai fuori sede a un canone calmierato. Ne deriverebbe un piano articolato che combini la soluzione economica dell'affitto e

del contenimento dei costi di gestione con il miglioramento del controllo sociale e della manutenzione degli immobili attraverso il coinvolgimento degli studenti, che diventerebbero i responsabili diretti degli alloggi.

Per la realtà di Roma Tre questa opportunità rappresenterebbe un ulteriore passaggio verso l'integrazione, fin dall'inizio perseguita, tra Università e tessuto urbano. Solo la sovrapposizione funzionale tra ateneo e città potrà, infatti, assicurare uno sviluppo pienamente integrato, mantenendo chiaro l'obiettivo di far partecipare più attori alla pianificazione della città e al recupero di quelle aree non ancora del tutto emerse dal degrado edilizio.

Lo sviluppo edilizio, pur agganciato a un programma alquanto dettagliato, non può essere esente da ritardi e incertezze. I dettagli esecutivi e la progressione delle realizzazioni sarà pertanto monitorato dal Consiglio di Amministrazione che provvederà anche alle proposte per l'assegnazione degli spazi non ancora assegnati ai singoli Dipartimenti.

Personale: reclutamento, carriere

Il tema del personale, docente e TAB, presenta al momento profonde incertezze, sia per il reclutamento che per lo sviluppo delle carriere. Il taglio dei finanziamenti universitari, che manifesta tuttavia una lieve inversione di tendenza, combinato con il mancato recupero delle risorse per il *turn over*, ha provocato consistenti contrazioni di personale, aggravate da un'età media particolarmente elevata, soprattutto tra i docenti. L'Ateneo presenta quindi l'esigenza di individuare tutte le forme possibili per ampliare il proprio personale, tanto docente quanto TAB, per rispondere alle esigenze di servizio, a quelle di miglioramento della qualità e alle giuste aspettative interne.

Docenti

Il reclutamento di nuovi professori è di fatto fermo al 2009 e le ultime assunzioni rientrano ancora negli esiti concorsuali precedenti. Stante questa scarsità di risorse e il contingentamento dei punti organico, risulta difficile programmare un immediato accrescimento del corpo docente. E' tuttavia necessario, all'interno di obiettivi realistici, lavorare alla prospettiva dello sviluppo del personale. Le abilitazioni nazionali, ancora in atto, aprono la possibilità di chiamate di professori ordinari e associati, ma occorre predisporre le opportune possibilità. Per le chiamate di professori associati, si impiegheranno i punti di organico previsti dal piano straordinario decretato dal MIUR, già assegnati all'Ateneo per gli anni 2011 e 2012, procedendo prioritariamente a chiamare i ricercatori già in servizio che abbiano conseguito l'abilitazione.

Le maggiori incertezze sono legate al recupero limitato delle risorse del *turn over*. Questo potrebbe tuttavia allargarsi e tornare ad assicurare il pieno recupero delle partite stipendiali liberate dai pensionamenti. Al momento, tuttavia, le incertezze permangono: significativo è il tema del "prolungamento" in servizio dei docenti che hanno compiuto 70 anni. Nella realtà, esso nasconde un pensionamento e una riassunzione, impraticabili finché vigono le restrizioni sui "punti organico" e sul recupero parziale delle partite stipendiali.

A ciò si aggiunge l'esigenza di tenere conto del vincolo che impone di programmare l'inserimento per legge di personale docente (non meno del 20%) estraneo a ogni precedente rapporto con l'Ateneo e l'accantonamento di quote per l'eventuale chiamata nel ruolo di Professore Associato dei Ricercatori a tempo determinato che abbiano conseguito l'abilitazione nazionale (*tenure track*). Infine, con una politica altrettanto responsabile, occorrerà prevedere filiere di formazione alla ricerca e alla didattica sostenendo anche con forme di rapporto necessariamente temporanee, definite da idonei contratti, l'impiego di giovani assegnisti, finanziabili anche con fondi di ricerca,

attività conto terzi e *spin-off*, in un numero che sia possibilmente proporzionato alle occasioni di trasformazione del rapporto in forme più stabili, ove la tipologia del contratto lo preveda.

Occorre pertanto definire un piano che, complessivamente e con l'opportuna modulazione, possa assicurare una giusta prospettiva di progressione di carriera non solo ai ricercatori abilitati alla fascia superiore, ma anche, per quanto possibile, ai docenti che abbiano conseguito l'abilitazione a ordinari. Lo stesso piano deve prevedere la copertura finanziaria per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato, al momento quasi unico strumento per il ringiovanimento del corpo docente; dovrà anche prevedere, per una politica responsabile, le risorse necessarie perchè, al termine del triennio, sia assicurata ai meritevoli la possibilità di prosecuzione del rapporto di lavoro, anche mediante una loro stabilizzazione in qualità di associati nel caso di conseguimento dell'abilitazione. Tutto ciò comporta competenza, capacità, efficienza, responsabilità e condivisione progettuale nella gestione delle risorse e del bilancio dell'Ateneo.

Per giungere a tale programmazione che, come detto, necessita di un'ampia condivisione degli obiettivi e delle procedure, è opportuno precisare alcune scelte di riferimento che devono servire a inquadrare il problema e cercare di governarlo anche se, di qui a 3 o 6 anni, sarà indispensabile rivedere le previsioni e adeguare le esigenze, anche alla luce degli sviluppi della normativa e delle risorse che saranno disponibili per il sistema universitario nazionale.

La prima valutazione riguarda la criticità della situazione attuale e come questa possa incidere nel rapporto di autonomia di programmazione tra la struttura centrale e le strutture periferiche. Finora le Facoltà hanno avuto riassegnate le risorse provenienti dai pensionamenti, con le decurtazioni legate ai tagli di legge. Questa politica ha permesso, almeno finché il recupero delle partite stipendiali era intero, di non perdere il proprio potenziale, affidando all'Ateneo il compito di procedere a operazioni di riequilibrio attraverso i finanziamenti aggiuntivi del FFO.

La contrazione dei recuperi e il quasi azzeramento delle risorse aggiuntive ha di fatto bloccato questo meccanismo e impone un suo ripensamento nell'ambito di una strategia condivisa elaborata a livello di Ateneo, almeno in riferimento ai prossimi due anni. In questo quadro, è quindi stato determinante il transito del Documento di Programmazione Triennale di Ateneo presso i Dipartimenti, la Commissione del Senato Accademico e il nuovo Consiglio di Amministrazione. Attraverso questi passaggi è stato, infatti, possibile comprendere e misurare con buona approssimazione tutte le esigenze e mettere a punto i parametri correttivi sia per il mantenimento del potenziale delle diverse strutture che per il riequilibrio. L'operazione, particolarmente delicata, tiene presenti i valori non sempre tra loro comparabili per comprendere sia le necessità della didattica che della ricerca. Sarà indispensabile che gli Organi Collegiali lavorino su obiettivi concreti, strettamente legati alle esigenze espresse dai Dipartimenti.

La seconda valutazione riguarda la politica del reinvestimento delle risorse che, presumibilmente tra due anni, con lo sblocco del vincolo sul *turn over*, potrà consentire una concreta

programmazione delle assunzioni e delle progressioni di carriera. Ipotizzando un ritorno al recupero dell'intera partita stipendiale dei docenti collocati a riposo, si potrebbe impostare una politica di reclutamento equilibrata che impieghi le risorse disponibili – il computo va riferito all'unità di punto organico corrispondente alla posizione di professore di prima fascia – destinando almeno metà delle risorse per nuove assunzioni (ricercatori a tempo determinato e chiamata di coloro che “nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio, o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa” come da vincolo di legge), circa un quarto per progressione di carriera, un altro quarto circa per accantonamento *tenure track*, per l'immissione in ruolo come professore associato dei ricercatori a tempo determinato, una volta ottenuta l'abilitazione nazionale.

Questa ripartizione, sicuramente da intendere e applicare in modo flessibile, costituirebbe il riferimento per lo sviluppo di una politica orientata, da una parte, all'assunzione di nuovi giovani ricercatori, con successiva stabilizzazione garantita dalla quota di accantonamento, dall'altra, alle progressioni di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato (ad esaurimento) e dei professori di seconda fascia.

I Ricercatori a tempo determinato presentano un problema molto urgente: quasi tutti i loro contratti, in scadenza tra novembre 2013 e maggio 2014, derivano da una convenzione con la Regione Lazio che difficilmente rinnoverà in tutto o in parte i prossimi due anni. Ciò rende pertanto precaria la condizione anche di chi avrebbe i titoli per ottenere il rinnovo del contratto, in quanto questo, se fosse finanziato dall'Ateneo con i fondi FFO, richiederebbe l'impegno del punto organico. E' indispensabile riuscire a trovare il modo di rinnovare i contratti attraverso fondi collegati alla ricerca o provenienti da organismi esterni all'Ateneo.

Ipotizzando la prima soluzione come la più semplice e diretta, sarà necessario coinvolgere i Dipartimenti interessati con quote di cofinanziamento, capaci di coprire le necessità economiche. Questa soluzione va affrontata in tempi molto stretti in quanto la copertura finanziaria necessaria dovrà basarsi su un delicato equilibrio di programmazione del bilancio dei Dipartimenti. Il percorso è complesso, anche perché il rinnovo dovrebbe mantenere aperta la possibilità, per chi ha diritto e titoli a conseguirlo, di non perdere l'opportunità di trasformare, a conclusione dell'ulteriore biennio, il suo contratto di tipo A in quello di tipo B. La difficoltà risiede nel fatto che esistono alcuni vincoli, anche se non di tempo e di continuità, perché possa essere riconosciuta l'anzianità di servizio che darà accesso al passaggio. E' evidente che la soluzione prospettata non è solo economica: il percorso dei Ricercatori a tempo determinato prevede, infatti, una serie di verifiche e il superamento di queste deve essere condiviso da tutti i Dipartimenti e, in particolare, da quelli di afferenza.

Il problema non riguarda solo Roma Tre e questo rende la soluzione, anche se più “pesante” a livello nazionale, di interesse comune e generalizzato. Il tema, in discussione in molte sedi, compresa la Conferenza dei Rettori, dovrebbe trovare, almeno per ora, una soluzione; evidenzia tuttavia la necessità di affrontare tutti i contratti a tempo determinato con molta cautela, perché al momento della scadenza essi devono essere assicurati da un’adeguata copertura di bilancio. Le garanzie devono essere certe, anche se i finanziatori sono Enti esterni, in quanto la qualità del lavoro precario può essere assicurata solo se, al termine di tutte le verifiche, le prospettive di carriera siano concrete.

Personale TAB

Il senso di appartenenza del personale TAB all’intera comunità accademica è un punto di forza del nostro Ateneo che va ulteriormente accresciuto. Bisogna aumentare i luoghi e le occasioni in cui la condivisione delle scelte e degli obiettivi di sviluppo possa coinvolgere il personale TAB ben oltre quanto è assicurato dalla rappresentanza negli Organi Collegiali. È indispensabile cogliere l’opportunità della riorganizzazione interna dell’Ateneo per realizzare nuovi assetti del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, in termini di qualificazione professionale e organizzazione funzionale. Inoltre, compatibilmente con la revisione dei limiti posti alle assunzioni, si dovrà definire un piano triennale di ampliamento e avanzamento mirato dell’organico.

Insieme a queste opportunità, che presentano comunque margini di incertezza indipendenti dalla volontà dell’Ateneo, si dovrà però lavorare concretamente sulla possibilità di rendere il luogo di lavoro sempre più confortevole, collocando l’individuo al centro del rapporto di lavoro e considerando, nei limiti del possibile, anche le esigenze personali e familiari (asili nido aziendali, collocazione adeguata in termini di spazio e attrezzature, convenzioni mirate).

Per la valorizzazione del personale TAB bisognerà investire sia sulla formazione interna, utilizzando le competenze presenti in Ateneo, sia su quella esterna, prevedendo momenti di formazione (per es. presso la CRUI) che, favorendo l’incontro tra personale proveniente da altri Atenei, permetterebbe di confrontare modi diversi di lavoro e, conseguentemente, migliorare le pratiche utilizzate quotidianamente.

Un tema urgente da risolvere è posto dai **lettori di lingua straniera**, regolati da un contratto a tempo determinato, in scadenza il 30 settembre 2013, non più rinnovabile. Per loro si può ipotizzare una proroga di un mese (31 ottobre 2013), necessaria per preparare il loro mantenimento in servizio fino al 31 dicembre 2015. Questo prolungamento obbliga però ad avviare la procedura di stabilizzazione che, comporterà, alla scadenza del 2015, l’impegno di 2 punti organico. E’ una scelta “pesante” sul piano della programmazione che verrebbe a cadere solo se, entro i prossimi due anni, fosse abolito il vincolo dei punti organico.

La programmazione del personale, sia docente che TAB, contiene, come già visto, margini di incertezza che il Piano di Punti organico non risolve. Esso posticipa ulteriormente il recupero delle intere partite stipendiali e non chiarisce in modo univoco il “capitale” su cui contare. La sua definizione costituirà il prossimo impegno degli Organi Collegiali e l'assegnazione ai singoli Dipartimenti delle risorse per posti di professore e ricercatore sarà un'occasione di confronto importante, che inviterà l'intera comunità accademica di Roma Tre a riflettere sul suo sviluppo: sulla programmazione del triennio e sull'impostazione dei criteri che dovranno guidare il piano dei prossimi sei anni, soprattutto alla luce delle imminenti abilitazioni nazionali.

Bilancio sociale

In coerenza con le linee di governo dell'Ateneo, il Bilancio Sociale si pone come nuovo documento di comunicazione e di informazione, determinante nello sviluppo del sistema di responsabilità di un moderno ateneo per la condivisione delle sue scelte e dei suoi obiettivi.

Il Bilancio Sociale rappresenta un obiettivo strategico importante per Roma Tre, in quanto comunità inserita nel suo territorio di riferimento: nei prossimi anni, anche tenendo conto della modifica sostanziale del sistema contabile in corso di realizzazione, la sua sperimentazione servirà a qualificare ancor più il sistema informativo complessivo (contabile e non contabile) in termini di trasparenza, semplificazione e completezza della *performance* e del ruolo e delle aspettative dei suoi *stakeholders* (docenti, personale, studenti, cittadini).

Il Bilancio Sociale rappresenterà pertanto il vero e proprio strumento di comparazione tra atenei. Il confronto sarà possibile sia sul piano dell'offerta, della valutazione e dell'accreditamento, sia sul piano dell'autovalutazione e della verifica dei risultati raggiunti.

In tale logica, a partire dal 2014, si procederà la sperimentazione della redazione del primo Bilancio Sociale che, nel pieno rispetto dei principi, delle caratteristiche fondamentali e delle metodologie impiegate, sarà poi sottoposto nel corso degli esercizi successivi a continui affinamenti.

Caratteri generali

Il Bilancio Sociale non è un documento obbligatorio né per le Università né per le altre aziende pubbliche o private. Esso rappresenta un documento di *rendicontazione/condivisione* dei risultati raggiunti da una azienda o istituzione con finalità *sociali* al termine di un determinato periodo di attività, al tempo stesso, esso serve per illustrare le priorità e le scelte compiute dall'Ente in questione, tenendo conto delle esigenze dei suoi attori di riferimento.

- Esso, deliberato dagli Organi Collegiali dell'Ateneo che ne assumono le responsabilità dell'informazione e quindi dei risultati rendicontati, deve essere:
- *periodico*, ovvero di esercizio;
- *autonomo*, ovvero derivante da decisioni degli organi di governance;
- *veritiero e corretto*, ovvero derivante da fonti certe e verificabili;
- *consuntivo*, ovvero atto a rendicontare la *performance* di Ateneo in coerenza con le linee programmatiche prestabilite e in grado di descrivere la condotta futura;
- *pubblico*, ovvero capace di sviluppare la comunicazione nel contesto sociale in cui l'Ateneo opera.

Finalità

Il ruolo dell'istituzione universitaria ha subito in questi ultimi anni particolari modificazioni, ma in ogni caso ha conservato con evidenza la sua dimensione sociale ed etica (nei diversi contesti locali, nazionali e internazionali), proiettandola anzi verso una ridefinizione in chiave evolutiva. In un simile scenario non sono più sufficienti le comunicazioni di carattere economico e finanziario alla comunità amministrata. Infatti, in seguito all'evoluzione della catena del valore e al dinamismo delle richieste, la struttura amministrativa delle istituzioni ha sviluppato un più articolato e completo sistema di misurazioni e di valutazioni, idoneo a rappresentare le capacità accademiche di soddisfare i bisogni culturali, formativi e sociali degli studenti e di chi a vario titolo partecipa alla vita dell'Ateneo; è dunque a questi nuovi *standard* che oggi è indispensabile uniformarsi, secondo una traccia che potrebbe essere così strutturata:

1. Organizzazione dell'Ateneo
2. *Stakeholders* interni
3. *Stakeholders* esterni
4. Nuova organizzazione dei dati contabili
5. Impronta ambientale
6. Missioni, compiti, obiettivi
7. Sistema di valutazione e controllo
8. Metodologie di condivisione

In questo piano strategico triennale si provvederà ad inserire per la prima volta alcuni elementi fondamentali che consentiranno di arrivare alla redazione di un Bilancio Sociale di Roma Tre alla scadenza del triennio 2014-2016. Lo scopo è di integrare, e quindi progressivamente affiancare, il bilancio di esercizio che risponde alle fondamentali esigenze di carattere amministrativo, legale e tradizionale. La complessità degli elementi considerati al suo interno deve poter rispondere all'esigenza di costruire un profilo dell'Ateneo condiviso e che soprattutto si basi su una globalità di elementi anche non economici. Esso perciò non deve risolversi in un esercizio di comunicazione per *far conoscere* alla comunità sociale la propria *efficienza* ed *efficacia*; deve invece servire per *rendere il conto* (ovvero rendicontare) alla comunità sociale di ciò che realmente l'Ateneo ha fatto in un certo periodo (nell'anno di attività operativa) in coerenza con le proprie scelte strategiche – in campo economico, sociale, educativo, ambientale – affinché tutti abbiano percezione del loro ruolo e del contributo che essi stessi danno allo sviluppo in senso lato dell'Ateneo.

L'obiettivo, cui perciò dovrebbe tendere Roma Tre, è quello di comporre nella sua complessità l'insieme delle informazioni descrittive dello stato attuale, per poi fornire l'insieme delle motivazioni alla base delle sue scelte di tipo economico, per illustrare, infine, le potenziali ricadute e i benefici

che quelle stesse scelte documentate hanno apportato ai singoli attori – *stakeholders* – non solo in termini di efficienza.

Gli obiettivi strategici

- Fornire un quadro complessivo delle *performance*, mantenendo il confronto con gli *stakeholder* principalmente sulle seguenti tematiche: a) l'identità e il sistema dei valori di riferimento; b) le linee strategiche e pluriennali da sviluppare e realizzare; c) le scelte amministrative e i comportamenti gestionali da declinare nelle attività universitarie per raggiungere i risultati e gli effetti programmati; d) gli obiettivi annuali di miglioramento da perseguire in coerenza con le strategie e le scelte pluriennali; e) le scelte e le operatività da sviluppare per migliorare le interazioni tra Ateneo e Comunità (a livello locale ed internazionale); f) la conoscenza e la determinazione del valore raggiunto dall'Ateneo.
- Fornire agli Organi di governo e di gestione un sistema evoluto di informazioni sulla *performance* istituzionale (qualitative e quantitative) atto a supportare ogni processo di decisione.
- Sviluppare un'informazione qualitativa e quantitativa che risponda ai principi di *trasparenza*, *tracciabilità*, *veridicità* e che renda possibile l'*identificazione* delle responsabilità.

La struttura

Secondo lo standard nazionale emanato dal GBS (Gruppo di studio sul bilancio sociale), il Bilancio Sociale rappresenta un documento contenente dati contabili e non contabili, quantitativi e qualitativi che si articola in tre parti fondamentali tra loro interconnesse e coordinate:

- **l'identità aziendale.** Nella prima parte del documento occorre descrivere il *contesto di riferimento* in cui l'Ateneo di Roma Tre opera, il nuovo governo che deve realizzare il programma strategico dal 2014 al 2016, gli *ambiti di intervento* (distinti con le scadenze definite) in cui esso si articola, *le risorse* impiegate nel periodo pluriennale.
Con particolare interesse bisogna poi descrivere le *strategie* e gli *interventi* da realizzare nell'anno e nelle scadenze successive. Gli elementi principali che identificano questa parte sono missione, scenario e contesto di riferimento, sistema di governo e assetto organizzativo, ambiti di intervento, strategie e programmi.
- **la produzione e le prestazioni per la determinazione del valore creato.** In questa seconda parte si utilizzano, specialmente nella fase iniziale, i dati contabili del bilancio di esercizio che, al termine del 2013, per la prima volta e in modo ancora approssimato sono di carattere economico, finanziario e patrimoniale.

Si parte dalla riclassificazione dei dati contabili e, con una loro lettura integrata e trasversale e una rappresentazione settoriale della gestione, si arriva a un'analisi delle risorse utilizzate, tenendo in evidenza la soddisfazione dei bisogni degli utilizzatori.

Gli elementi principali che identificano questa parte sono le analisi della struttura delle entrate, le analisi della struttura delle spese, il prospetto informativo del patrimonio, le analisi dettagliate della struttura delle spese per la didattica e delle spese per la ricerca. Il complesso di queste analisi si avvale di metodologie di valutazioni descritte in modo rigoroso ed utilizzando indici e matrici.

- **la relazione sociale.** Questa terza parte ha lo scopo di esplicitare alcuni o tutti i risultati ottenuti nelle diverse attività di esercizio, evidenziando i benefici arrecati a questa e/o quella categoria di *stakeholder*.

Gli elementi che identificano questa parte possono essere molto diversi, secondo il livello di approfondimento della prima e della seconda parte; pertanto in via semplificativa si evidenziano le seguenti fasi: analisi e valutazioni sulle *performance* mediante l'identificazione dei programmi e delle strategie; analisi e valutazioni sugli effetti delle attività; analisi e valutazioni sul miglioramento del processo di rendicontazione sociale; opinioni, valutazioni e giudizi degli *stakeholder*; analisi e valutazioni correlate della *governance* e degli *stakeholder*.

La matrice stakeholder/attività

	FORMAZIONE	RICERCA	PRESTAZIONI LUCRATIVE	ALTRE PRESTAZIONI
STUDENTI				
PERSONALE DOCENTE				
COMUNITÀ SCIENTIFICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE				
PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO				
SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO				

Dimensioni informative delle matrici stakeholder/attività

STAKEHOLDER	DIMENSIONE INFORMATIVA	ATTIVITÀ			NOTE ESPLICATIVE
		FORMAZIONE	RICERCA	SERVIZI	
STUDENTI	TASSE E CONTRIBUTI DEGLI STUDENTI				
	STRUTTURE, DIRITTO ALLO STUDIO ED ASSOCIAZIONISMO STUDENTESCO				
	OFFERTA FORMATIVA (CORSI DI LAUREA DI I E II LIVELLO, DOTTORATI)				
	ALTRO				

PERSONALE DOCENTE	DEMOGRAFIA DOCENTI				
	RIPARTIZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE				
	ATTIVITÀ DIDATTICA				
	ATTIVITÀ DELLA RICERCA				
	ALTRO				
COMUNITÀ SCIENTIFICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE	PARTNERSHIP, ACCORDI DI RICERCA, PROGETTI CONGIUNTI				
	VISITING PROFESSOR (DA ALTRE UNIVERSITÀ ITALIANE E ESTERE)				
	VISITING RESEARCHER (DA ALTRE UNIVERSITÀ ITALIANE E ESTERE)				
PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	DEMOGRAFIA PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO				
	RIPARTIZIONE DELLA SPESA PER IL PERSONALE				
	SVILUPPO PROFESSIONALE				
SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO	OFFERTA FORMATIVA DI DIVERSI LIVELLI (MASTER, CORSI DI PERFEZIONAMENTO, STAGE, TIROCINI, ETC)				
	ATTIVITÀ DI FUNDRAISING				
	COLLABORAZIONI CON SOGGETTI PUBBLICI O PRIVATI				
	ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI				
	EROGAZIONI DI SERVIZI ALLA COLLETTIVITÀ				