



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance di Sapienza Università di Roma 2011-2013



*A cura dell'Ufficio Dirigenziale di supporto alle attività del Rettore
Ufficio Statistico, Programmazione e Relazioni esterne*



Presentazione del Piano

Il presente documento ha ad oggetto il Piano della performance di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, seguendo le indicazioni della delibera della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) n.112/2010.

Il Piano è un documento di programmazione triennale in cui vengono esplicitati: gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi che Sapienza si pone nel triennio 2011-2013, gli indicatori con cui intende misurare e valutare il raggiungimento dei suddetti obiettivi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui si prefigge di giungere. Il Piano definisce dunque, in coerenza con le risorse disponibili, gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano parte dalla definizione di macro-obiettivi strategici che delineano le linee guida dell'intera Università e dai quali discendono gli obiettivi strategici e operativi da assegnare alle diverse articolazioni organizzative. Il Piano contiene infatti indicazioni differenziate per l'Amministrazione Centrale (Obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo) e per le Strutture (Facoltà e Dipartimenti, i cui Presidi e Direttori sono destinatari di specifici obiettivi ai quali è ancorata parte dell'indennità per essi prevista).

Si è ritenuto opportuno – in questa fase di prima applicazione – fissare obiettivi per un arco temporale di 18 mesi (1 aprile 2011 – 30 settembre 2012), con verifica dei risultati raggiunti al 31 dicembre 2011 e al 30 settembre 2012. L'ultimo trimestre del 2012 sarà utilizzato per una verifica complessiva dei risultati raggiunti e per definire gli obiettivi per l'anno successivo in una situazione a regime.

Oltre ai contenuti esplicitamente richiamati sopra, nel Piano sono presenti, come previsto dalla delibera CIVIT n.112, i seguenti ulteriori contenuti:

- a) una breve descrizione dell' "identità" di Sapienza;
- b) le evidenze di un'analisi del contesto interno ed esterno nei quali Sapienza si trova ad operare;
- c) l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance;



d) le modalità con cui Sapienza ha garantito/garantirà il collegamento e l'integrazione del Piano con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per la definizione del Piano si è tenuto conto per la parte relativa all'amministrazione centrale:

- del Piano Strategico 2007-2012 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18/09/2007;
- del nuovo Statuto di Sapienza entrato in vigore il 12 settembre 2010;
- di quanto disposto nel "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" predisposto dal *Comitato di supporto strategico e valutazione* (Csvg) e adottato dal Consiglio di amministrazione in data 20 dicembre 2010.

Per la parte relativa alle Strutture:

- del nuovo Statuto di Sapienza;
- del documento predisposto dall'Organismo di Indirizzo e Raccordo (OIR)¹ denominato "Misura della consistenza e dell'efficienza delle Strutture per la determinazione delle risorse finanziarie da allocare" approvato con delibera del S.A. del 15 febbraio 2011 e del CdA del 22 febbraio 2011.
- del documento "Sistema di valutazione Sapienza 2011 - Documento Integrato", sottoposto all'attenzione del CdA del 29 marzo 2011, che individua i percorsi e le linee guida dell'intera Università (Amministrazione Centrale e Strutture di Sapienza, personale Docente e personale Tecnico-Amministrativo) e dai quali discendono gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse articolazioni organizzative.

¹ L'Organismo di Indirizzo e di Raccordo (in seguito OIR) è stato istituito "con il compito di attuare la identificazione di obiettivi e la costruzione di indicatori specifici di efficienza/efficacia, raccordati con quelli nazionali – FFO, di valutazione degli output dei diversi settori correlando la assegnazione di un parte rilevante delle risorse agli esiti della valutazione stessa" (D.R. n. 373 del 12 maggio 2010). Le finalità dell'OIR sono pertanto, da un lato, il raccordo tra vari organismi della Sapienza deputati alla identificazione di obiettivi strategici e alla definizione di indicatori di valutazione della performance organizzative delle varie strutture dell'università, dall'altro la promozione di una azione di indirizzo delle attività universitarie verso comportamenti che ne migliorino l'efficacia e l'efficienza.



Indice

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI -----	1
1.1 CHI SIAMO -----	1
1.2 COSA FACCIAMO E COME OPERIAMO -----	2
2. IDENTITÀ -----	4
2.1 SAPIENZA "IN CIFRE" -----	4
2.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE -----	5
2.2.1. <i>Il "mandato istituzionale"</i> -----	5
2.2.2. <i>La Missione</i> -----	5
2.2.3. <i>I Valori</i> -----	6
2.2.4. <i>Gli attributi distintivi e gli interlocutori significativi</i> -----	8
3. ANALISI DEL CONTESTO -----	10
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO -----	10
3.1.1. <i>Territorio e popolazione</i> -----	10
3.1.2. <i>Istruzione regionale</i> -----	11
3.1.3. <i>Clima economico e situazione occupazionale dei laureati a Roma</i> ---	13
3.1.4. <i>Il sostegno del diritto allo studio a livello regionale</i> -----	20
3.1.5. <i>Le opportunità e le minacce per Sapienza</i> -----	22
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO -----	24
3.2.1. <i>Organizzazione e risorse umane</i> -----	24
3.2.2. <i>Risorse tecnologiche e strumentali</i> -----	30
3.2.3. <i>Salute finanziaria</i> -----	36
3.2.4. <i>Punti di forza e punti di debolezza di Sapienza</i> -----	39
3.3. ANALISI SWOT -----	40
4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI SAPIENZA -----	41
5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI -----	47
5.1. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE-----	47
5.2. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI DEI PRESIDI DI FACOLTÀ E DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO -	62
5.3. SISTEMA DI INDICATORI PER L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE A FACOLTÀ E DIPARTIMENTI-----	72
6. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LA REDAZIONE DEL PIANO -----	73
6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE -----	73
6.2 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVO-DIDATTICO-SCIENTIFICHE -----	74
6.3 IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO -----	74
6.4 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO -----	76
<i>ALLEGATO 1 – SCHEDE ESEMPLIFICATIVE DEI PIANI OPERATIVI UTILIZZATA IN SAPIENZA</i> -----	79
<i>ALLEGATO 2 – SCHEDE ANAGRAFICHE DEGLI INDICATORI</i> -----	80
GLOSSARIO -----	85



Indice delle tabelle

TABELLA 1 - ISTITUTI SCOLASTICI ANNO 2008/09 - LAZIO E PROVINCE.....	11
TABELLA 2 - ALUNNI ISCRITTI NELLE SCUOLE STATALI DI II GRADO , A.A.2008-2009 PER ANNO DI ISCRIZIONE	11
TABELLA 3 - SCUOLE SECONDARIE: TASSO DI SCOLARITÀ E DIPLOMATI PER 100 DICIANNOVENNI – LAZIO ANNO 07-08.....	12
TABELLA 4 - IMMATRICOLATI IN UNIVERSITÀ DEL LAZIO A.A. 2009-10.....	12
TABELLA 5 - NUMERO DOMANDE PERVENUTE E NUMERO IDONEI SAPIENZA (VINCITORI E NON) A.A. 2007- 08.....	21
TABELLA 6 - PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI RUOLO PER AREA FUNZIONALE AL 31 DICEMBRE 2009	27
TABELLA 7 - RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE PER MACRO-STRUTTURA ORGANIZZATIVA	28
TABELLA 8 - VALORI DEL TURNOVER RELATIVI AL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO.....	28
TABELLA 9 - VALORI DEL TURNOVER RELATIVI AL PERSONALE DOCENTE.....	29
TABELLA 10 - INDICATORI RELATIVI ALL'ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE.....	29
TABELLA 11 - ENTRATE ESERCIZIO FINANZIARIO 2009.....	36
TABELLA 12 - USCITE ESERCIZIO FINANZIARIO 2009	36
TABELLA 13 - INDICATORI SULLA GESTIONE DELLE ENTRATE (%)	37
TABELLA 14 - INDICATORI SULLA GESTIONE DELLE SPESE - STANZIAMENTI, IMPEGNI E PAGAMENTI (%)	38
TABELLA 15 - AVANZO E IMPEGNI DI SPESA PER IL PERSONALE	38
TABELLA 16 - OBIETTIVI STRATEGICI DI SAPIENZA E RELATIVI INDICATORI DI OUTCOME.....	44
TABELLA 17 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE E AI DIRIGENTI.....	48
TABELLA 18 - INDICATORI DI MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI	54
TABELLA 19 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI DEI PRESIDI DI FACOLTÀ	64
TABELLA 20 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO.....	68
TABELLA 21 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	73
TABELLA 22 - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVO-DIDATTICO- SCIENTIFICHE	74
TABELLA 23 - SINTESI TEMPORALE DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 2011.....	76

Indice delle figure

FIGURA 1 - ORGANIGRAMMA POLITICO	26
FIGURA 2 - ORGANIGRAMMA AMMINISTRATIVO.....	27
FIGURA 3 - L'ALBERO DELLA PERFORMANCE DI SAPIENZA	43



1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

1.1 Chi siamo

L'Università degli Studi La Sapienza è tra le più antiche istituzioni universitarie, con una Storia di oltre 700 anni nel corso della quale numerosi sono stati i protagonisti della conoscenza, della politica e dell'economia che qui hanno realizzato la loro formazione.

Oggi si presenta come la più grande università d'Europa, con oltre 130.000 iscritti e un corpo docente di circa 4.000 persone attivamente impegnate nell'obiettivo di una didattica di alta qualità e nella realizzazione di importanti risultati nell'ambito della Ricerca. Le attività istituzionali sono supportate dall'attività tecnico amministrativa, che si realizza con il lavoro di circa 4.500 dipendenti.

Rilevante è la collocazione geografica di Sapienza: l'Università si trova infatti nel cuore della città di Roma. Questo ha da sempre richiesto un duplice impegno: quello di saper anticipare e soddisfare un ampio bacino d'utenza (quale è quello della cittadinanza romana, ma anche l'ingente afflusso di studenti provenienti da altre città d'Italia e del mondo, che nella capitale individuano da sempre la sede di interessanti opportunità di crescita e apprendimento) nonché quello di saper rispondere alle sollecitazioni provenienti dal denso tessuto culturale di una città come Roma. Per onorare i suddetti impegni Sapienza ha stretto con la Città rapporti di condivisione e collaborazione che toccano i più diversi ambiti culturali, impiegando per questo tutto il proprio capitale umano e patrimoniale.

Sapienza promuove inoltre importanti rapporti con i principali attori nazionali ed internazionali sia della comunità scientifica e universitaria sia del mondo della produzione, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo civile ed economico della società e favorire la crescita del territorio mediante il trasferimento tecnologico e il knowledge-exchange.

“L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento” recita l'articolo 33 della Costituzione della nostra Repubblica, per questo Sapienza individua tra i propri valori la libertà di pensiero, la libertà di insegnamento e l'autonomia di ricerca, che persegue mediante l'ampio coinvolgimento e partecipazione di tutte le sue componenti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed ausiliario),



nonché favorendo l'internazionalizzazione degli studi, della didattica e della ricerca, e garantendo la trasparenza e la valorizzazione della qualità nello svolgimento delle attività istituzionali.

1.2 Cosa facciamo e come operiamo

Le attività istituzionali primarie sono quelle della *didattica* e della *ricerca*, tipiche di un'istituzione universitaria, ma che a Sapienza sono caratterizzate da un'impronta generalista, coltivando e favorendo quasi tutte le aree di intervento culturale, dalle scienze umane alle scienze naturali, dall'area medica all'ingegneria e all'architettura passando per le scienze economiche e politiche.

Per supportare al meglio tali attività istituzionali Sapienza persegue le seguenti direttrici:

Sostegno agli studenti. Il sostegno agli studenti si esplica attraverso politiche di incentivazione all'iscrizione di studenti meritevoli, in azioni di orientamento e accoglienza, di qualificazione del tutorato in itinere, nel potenziamento del sostegno economico, residenziale e sociale agli studenti e nella promozione e monitoraraggio dell'inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

Trasferimento tecnologico e knowledge exchange con il territorio. Questo outcome viene perseguito incentivando e finanziando i progetti di ricerca più innovativi, favorendo la circolazione delle informazioni e delle conoscenze, intensificando i rapporti con il territorio e con le imprese, istituzioni, enti, tutelando la proprietà intellettuale e fornendo supporto alla brevettazione. Propedeutico a queste azioni risulta l'impegno ad aumentare la disponibilità di risorse per la ricerca.

Internazionalizzazione della didattica e della ricerca. Viene perseguita potenziando la governabilità delle relazioni internazionali, migliorando le strutture di contatto e di accoglienza e favorendo sia la mobilità internazionale dei ricercatori che quella degli studenti.

Governance e Risorse finanziarie. Sapienza mira a migliorare le capacità di gestione operativa e decisionali e a migliorare la funzione di raccordo e controllo tra Centro e Periferia al fine di ottenere un più adeguato utilizzo delle risorse finanziarie e raggiungere più efficienti risultati di gestione. In particolare Sapienza è impegnata



nell'avvio di politiche di lotta agli sprechi e contenimento dei costi e nell'avvio di iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di fund-raising.

Qualificazione delle risorse umane. La riorganizzazione e la qualificazione delle risorse umane è considerato un aspetto imprescindibile per definire il miglior tessuto relazionale per lo svolgimento delle attività lavorative necessarie al buon funzionamento del sistema. Fra le azioni programmate da Sapienza vi sono: l'avvio di un processo di riorganizzazione complessiva delle risorse umane, l'ottimizzazione delle attività programmatiche e di analisi del fabbisogno, il monitoraggio della qualificazione professionale e il potenziamento della formazione on the job, la promozione delle pari opportunità.

Adeguamento e implementazione delle risorse tecnologiche ed infrastrutturali. Sono previsti interventi di potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e del sistema informativo sia per rispondere in modo più puntuale e rapido agli adempimenti normativi, sia per ottenere la disponibilità di dati e informazioni utili alle attività decisionali. Sono ritenuti inoltre necessari interventi di miglioramento della comunicazione web, il censimento e la valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e degli ambienti di accoglienza, il potenziamento delle strutture di supporto (aule, laboratori, biblioteche, musei e sale di studio).

Le direttrici su sintetizzate rappresentano gli obiettivi strategici che Sapienza si è posta per il triennio 2011-2013.

Al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici Sapienza ha individuato obiettivi operativi specifici per definire le singole azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie. A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori e agli indicatori è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance.

Il resto del documento darà conto nel dettaglio di ciascuno di questi aspetti.



2. Identità

2.1 Sapienza “in cifre”

Anni di vita: 707 Sedi istituzionali: 1 Sedi formative urbane: 16 Sedi formative extraurbane: 14	
Strutture	Didattica a.a. 2009-10
Facoltà: 11 Dipartimenti: 66 Centri di ricerca e di servizio: 37 Biblioteche: 59	Corsi di laurea e laurea magistrale ex DM 270/04: 216 Corsi di laurea e laurea magistrale ex DM 509/99: 102 Scuole di specializzazione: di area sanitaria: 62 di area medica aggregate: 23 di area sanitaria non medica: 3 di area tutela e valorizzazione patrimonio culturale: 5 di area psicologica: 4 di area odontoiatrica: 2 delle Professioni Legali: 1 Dottorati di ricerca attivi nel 2010: 169 Scuole dottorali attive nel 2010: 18 Corsi di alta formazione: 23 Master di I e II livello nel 2009-10: 155 di cui 65 di I liv. e 90 di II liv.
Studenti <i>al 15 marzo 2011</i>	
Studenti iscritti I anno nel 2010-11: 31.601 Studenti iscritti anni successivi nel 2010-11: 99.247 Laureati nel 2009: 21.517 Crediti acquisiti nel 2009: 3.413.085 Annualità superate nel 2009: 10.396 Iscritti a master nel 2010-11: 1941 Iscritti a scuole di specializzazione nel 2010-11: 1035	
Personale <i>al 15 marzo 2011</i>	Ricerca <i>al 15 marzo 2011</i>
Professori: 4148 di cui 1933 ricercatori Professori a contratto: 1938 Tecnici-amministrativi: 4621 Dirigenti: 11	Pubblicazioni scientifiche su SAPERI: 96.047 Tasso di successo progetti PRIN 2005-7: 28,9%



2.2 Mandato istituzionale e Missione

2.2.1. Il “mandato istituzionale”

“Sapienza” è un’università, ordinata in forma di istituzione pubblica, dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile.

Ha piena capacità di diritto pubblico e privato, che esercita nel rispetto dei propri fini istituzionali, con esclusione di qualsiasi profitto non devoluto ai medesimi scopi (art. 2, comma 1 dello Statuto).

Svolge le sue funzioni istituzionali all’interno del sistema universitario pubblico nazionale e regionale, al cui coordinamento e alla cui autoregolazione partecipa, per quanto di sua competenza (art. 3, comma 1).

Concorre con proprie proposte al piano nazionale di sviluppo delle università e alla programmazione pluriennale della ricerca scientifica e tecnologica. Concorre, inoltre, alla programmazione sanitaria regionale (art. 3, comma 2).

2.2.2. La Missione

Sapienza è una comunità di ricerca, di studio e di formazione, cui partecipano a pieno titolo, nell’ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale dirigente, tecnico-amministrativo e studenti (art. 1, comma 1 dello Statuto).

Sapienza esplica, in stretta relazione tra loro, le funzioni fondamentali e primarie della ricerca scientifica e della didattica, organizzando i diversi tipi di formazione di livello superiore, l’orientamento, l’aggiornamento culturale e professionale, i master, i corsi di alta formazione e le attività a queste strumentali e/o complementari. (art.1, comma 2).

Considera prioritaria e primaria la sua funzione nell’attività di ricerca, ne favorisce la dimensione internazionale, promuove il trasferimento dei risultati della ricerca al sistema culturale, produttivo e della società civile (art.4, comma1).

La Missione può essere quindi così enunciata: “*Contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca e la formazione di eccellenza e di qualità*”.



2.2.3. I Valori

Di seguito sono elencati i Valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità della Sapienza. Ne viene fornita anche l'esplicitazione presente nello Statuto:

Partecipazione di tutte le componenti (docenti, studenti, personale tecnico, amministrativo ed ausiliario). La "Sapienza" promuove e favorisce la partecipazione di tutte le componenti costitutive della comunità anche attraverso forme di partecipazione, di consultazione e di presentazione di istanze e proposte (art. 1 comma 12).

Libertà di pensiero, libertà di insegnamento e autonomia di ricerca. La "Sapienza" tutela la piena libertà delle idee e l'espressione delle libertà politiche, sindacali e religiose; garantisce a tutto il personale e agli studenti le condizioni necessarie per esprimere e comunicare liberamente il proprio pensiero; assicura pari opportunità nel lavoro e nello studio (art.1 comma 6). La "Sapienza" garantisce ai professori ordinari, ai professori associati e ai ricercatori ed equiparati autonomia di ricerca e libertà d'insegnamento e pari opportunità di accesso ai finanziamenti (art. 1, comma 5).

Internazionalizzazione. La "Sapienza" promuove e favorisce le dimensioni internazionali degli studi, dell'insegnamento e della ricerca scientifica; partecipa all'alta formazione e alla ricerca internazionale, considera tra i propri obiettivi fondamentali la promozione di titoli congiunti, lo sviluppo della mobilità internazionale di docenti e studenti, nonché l'ammissione e la formazione di studenti stranieri (art. 1, comma 3).

Trasparenza. Sapienza garantisce la pubblicità delle proposte e dei provvedimenti dei propri organi di governo (*omissis*); a tal fine assicura adeguata conoscibilità, mediante il sito istituzionale o tramite altre modalità telematiche, sia degli avvisi di convocazione agli interessati, sia in generale dei verbali di tutti gli organi collegiali (art. 2, comma 2).



Valutazione delle attività e orientamento al miglioramento continuo. I docenti di ruolo sono sottoposti a valutazione delle loro attività. La valutazione è effettuata sull'attività di ricerca per aree ed all'interno di esse anche in termini comparativi tra strutture organizzative (Facoltà, Dipartimenti, Centri), gruppi di docenti e singoli docenti. Analogamente viene effettuata la valutazione dell'attività didattica, tenendo conto dei giudizi espressi dagli studenti, anche in termini comparativi tra strutture organizzative e di coordinamento della didattica. Ogni struttura è sottoposta a valutazione periodica riguardo l'efficacia e l'efficienza della sua attività. Il sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali è applicato ai Dipartimenti, alle Facoltà, nonché ai Centri ed alle strutture amministrative e tecniche (art. 3, comma 4).

Responsabilità sociale nella formazione (qualità, meritocrazia e diritto allo studio). La "Sapienza" persegue una politica per gli studenti rivolta a favorirne la mobilità internazionale, a valorizzarne le capacità, a premiarne il merito e l'impegno, a rimuovere gli ostacoli perché gli studenti possano conseguire una preparazione di qualità e nei tempi previsti dagli ordinamenti didattici (art. 5, comma 6). La "Sapienza" assume ogni iniziativa affinché l'esercizio del diritto allo studio venga pienamente assicurato, in applicazione dei principi della Costituzione (art. 1, comma 4).

Orientamento al sostegno, all'innovazione e all'eccellenza nella formazione. La "Sapienza" favorisce il tutorato e percorsi formativi commisurati ai bisogni degli studenti, tramite una didattica di qualità anche veicolata per via telematica e destinata agli studenti a tempo pieno e a tempo parziale, agli studenti lavoratori o a particolari categorie di utenti (art. 1, comma 11). Contribuisce, inoltre, nei limiti dei propri mezzi e competenze, a garantire la compiuta realizzazione del diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale anche mediante percorsi di eccellenza e/o metodologie didattiche innovative (*omissis*) (art. 1, comma 4). La politica in favore degli studenti si concretizza attivando (*omissis*) agevolazioni come esenzione dalle tasse per gli studenti meritevoli, possibilità di accesso alla Scuola Superiore di Studi Avanzati (art. 5, comma 6) ed erogazione di borse di studio per iscritti alle magistrali sia italiani che stranieri.



Contribuzione allo sviluppo civile ed economico della società, della città e del Paese. La “Sapienza” partecipa alla promozione, organizzazione e realizzazione di servizi culturali e formativi sul territorio regionale, nazionale e internazionale attraverso le sue strutture e può partecipare a società di capitale e a istituzioni non a fini di lucro, sia per promuovere modalità innovative di erogazione di attività formative e di aggiornamento, sia per promuovere attività di servizio, anche di tipo professionale, connesse con le proprie finalità istituzionali (art. 1, comma 9)

Promozione del trasferimento dell'innovazione. La “Sapienza” ha tra i propri obiettivi il trasferimento dell'innovazione al sistema produttivo. Può costituire o partecipare società di capitale o altre forme associative di diritto privato, sia per la promozione, progettazione ed esecuzione di attività di ricerca, sia per promuovere e favorire la nascita di imprese finalizzate all'utilizzazione dei risultati della ricerca (art. 1, comma 10).

2.2.4. Gli attributi distintivi e gli interlocutori significativi

Ulteriori elementi utili a definire l'identità di Sapienza possono essere individuati nei suoi attributi distintivi e nei suoi interlocutori significativi.

Gli attributi distintivi più evidenti sono:

- storia secolare e protagonismo in tutti i campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia;
- insediamento in una città d'arte, capitale dello Stato, sede delle istituzioni e della memoria storica, caratterizzata da una felice collocazione geografica, classificata come la più adatta ad ospitare la “classe creativa”;
- alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari;
- grande dimensione (studenti, docenti, infrastrutture e risorse).

Gli interlocutori più significativi di Sapienza possono essere identificati, senza ordine di importanza, nell'elenco sottostante:

- studenti, protagonisti di un processo di costruzione condivisa del sapere;
- docenti, che ricoprono uno straordinario numero di saperi;



- personale tecnico ed amministrativo, che rappresenta un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali;
- famiglie;
- scuola secondaria;
- altre università, con le quali collaborare per rafforzare il rapporto virtuoso tra città e università;
- istituzioni nazionali e locali (comune, regione e provincia);
- mondo produttivo (imprese, istituzioni, no-profit organization) in quanto settore di impiego (occupabilità), utilizzatore/acquirente/partner per la ricerca e sviluppo;
- fornitori, la domanda di beni e servizi (diretti e indiretti) attivati produce effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- forze sociali.



3. Analisi del contesto

3.1. Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno presentata in questo paragrafo consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente socio-economico-culturale in cui Sapienza si trova ad operare. Tali variabili sono definite "opportunità" quando rappresentano aspetti di contesto favorevoli di cui approfittare per migliorare la performance e "minacce" laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate.

Il contesto generale in cui Sapienza è immersa è definito principalmente dalle caratteristiche demografiche, economiche, tecnologiche e sociali della Regione Lazio e della città di Roma in particolare, anche se i rilevanti fenomeni di mobilità regionale universitaria di cui il Lazio è oggetto renderebbero teoricamente più vasti (almeno centro-sud Italia) i confini territoriali di riferimento. La Regione Lazio ha registrato infatti nell'a.a. 2006-07 un saldo migratorio netto (differenza tra gli immatricolati in ingresso e gli immatricolati in uscita) di 12.383 unità, seguita a distanza dall'Emilia Romagna (9.946 unità) e dalla Lombardia (5.207 unità) e un'attrazione delle sedi della regione (percentuale di studenti immatricolati in una sede universitaria della regione ma provenienti da altre regioni) del 33%. Ciò nondimeno il Lazio registra anche una permanenza nella regione (percentuale di immatricolati residenti nel Lazio che decidono di iscriversi nella regione stessa) di oltre il 91%.

3.1.1. Territorio e popolazione

Il territorio della regione Lazio si estende per 17.236 Km², con 378 comuni suddivisi tra le 5 provincie: Frosinone (91 comuni), Latina (33 comuni), Roma (121 comuni), Rieti (73 comuni) e Viterbo (60 comuni). Tra le provincie, la densità di popolazione maggiore si ha nella provincia di Roma con ben 763,81 ab/km², mentre quella più bassa risulta nella provincia di Rieti con 57,84 ab/km².

Come è noto Sapienza si colloca nel comune di Roma, in una città d'arte, capitale dello Stato, sede delle istituzioni e della memoria storica, caratterizzata da una felice ubicazione geografica che la rende attraente per studenti, ricercatori e docenti. Tale collocazione produce una serie di opportunità quali la ricchezza di



iniziative culturali presenti sul territorio, a cui Sapienza stessa contribuisce, e un'apertura multi-culturale, data anche dalla presenza di ambasciate e istituzioni culturali straniere e organizzazioni internazionali.

Secondo l'Annuario Statistico 2008, la popolazione totale della Regione Lazio a fine 2008 è pari a 5.626.710 abitanti, per il 73% nella provincia di Roma e per il 48% nel comune di Roma.

Considerando i giovani dai 18 ai 34 anni aumenta la percentuale di quelli celibi o nubili che vivono con i genitori; nell'indagine in considerazione sono il 62% di cui il 43% occupati, il 38,1% studenti, il 15,4% in cerca di prima occupazione, l'1% casalinghe e il 2% in altra condizione.

I residenti del Lazio con età superiore ai 65 anni a fine 2008 sono circa un quinto della popolazione regionale. L'indice di vecchiaia rimane alto (circa 141), ovvero risultano molte persone con 65 anni e più rispetto a quelli in età giovanili. Tra le province Rieti ha il più alto indice di vecchiaia pari a 185,46, a seguire la provincia di Viterbo (168,74), Frosinone (150,85), Roma (139,35) e Latina (119,63).

Considerando la struttura d'età della popolazione l'indice di dipendenza strutturale è di circa il 50 per cento, ovvero una buona parte di popolazione in età non lavorativa risulta "a carico" della popolazione in età lavorativa (15 ai 64 anni).

3.1.2. Istruzione regionale

Il sistema di formazione primaria e secondaria è articolato (vedi tab. 1) e vede la presenza di 448 istituti di scuola superiore di II grado di cui 284 nella sola provincia di Roma con un numero di studenti iscritti di oltre 255.000 unità nel 2008-2009 (tab. 2).

Tabella 1 - Istituti scolastici anno 2008/09 - Lazio e Provincie

PROVINCIA	Sec. I grado	Sec. II grado
	2008/09	2008/09
Frosinone	80	64
Latina	52	49
Rieti	33	25
Roma	277	277
Viterbo	56	33
Lazio	498	448

Fonte: Ministero istruzione

Tabella 2 - Alunni iscritti nelle scuole statali di II grado, a.a.2008-2009 per anno di iscrizione - Lazio e Provincie

PROVINCIA	Scuole di II grado				
	I anno	II anno	III anno	IV anno	V anno
Frosinone	5.488	5.224	5.620	5.195	5.273
Latina	6.212	5.756	5.541	4.999	4.933
Rieti	1.719	1.608	1.563	1.424	1.259
Roma	41.987	36.780	36.670	32.599	32.902
Viterbo	2.902	2.628	2.515	2.375	2.385
Lazio	58.308	51.996	51.909	46.592	46.752



Il tasso di scolarizzazione è superiore al 96% nel 2007-2008 (superiore a quello nazionale), ma il numero dei diciannovenni diplomati sembra diminuire costantemente fino a quote inferiori all'80% a partire dal 2006-2007 (tab. 3).

Tabella 3 - Scuole secondarie: tasso di scolarità e diplomati per 100 diciannovenni – Lazio Anno 07-08

	Tasso di scolarità (a)			Diplomati per 100 diciannovenni (b)		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
2007-2008	95,8	97,2	96,5	76,3	83,7	79,9
2006/2007	95,5	97,5	96,4	75,5	84,3	79,8
2005/2006	99,4	100,1	99,7	88,7	90,8	89,7
2004/2005	99,7	100,8	100,3	88,7	90,8	89,7

Fonte: elaborazioni Istat su dati del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Aumenta invece il rapporto fra il numero di immatricolati all'università e il numero di diplomati residenti nel Lazio, che era di circa 48,2 immatricolati ogni 100 maturi nell'a.a 2005/06, scendeva a 46,7% nel 2006/07 per risalire a 53,8% nel 2007/08 e al 57,4% nel 2008-2009 (Dati Ufficio di Statistica del Miur).

Il Lazio conta 16 sedi universitarie con 36.869 immatricolati complessivi (a corsi di laurea e laurea a ciclo unico) nel 2009-10, il 45,4% dei quali si sono immatricolati presso Sapienza.

Tabella 4 – Immatricolati in università del Lazio a.a. 2009-10

UNIVERSITA'	Immatricolati a.a. 2009-2010	% Immatricolati sul totale Nazionale in Regione	% sul totale Nazionale Immatricolati
Università degli Studi di CASSINO	1741	4,72%	0,59%
Università Cattolica del Sacro Cuore	716	1,94%	0,24%
Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	16.740	45,40%	5,71%
Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	5.966	16,18%	2,03%
Università degli Studi ROMA TRE	5.917	16,05%	2,02%
Università degli Studi di Roma "Foro Italico"	298	0,81%	0,10%
Università non statale Europea di Roma	129	0,35%	0,04%
"Guido Carli" LUISS-ROMA	1.342	3,64%	0,46%
Libera Università San PIO V (LUSPIO)	178	0,48%	0,06%
Libera Università Maria Ss Assunta (LUMSA)	669	1,81%	0,23%
Università "Campus Bio-Medico" ROMA	217	0,59%	0,07%
Università Telematica GUGLIELMO MARCONI	636	1,73%	0,22%
Università Telematica UNITELMA SAPIENZA	194	0,53%	0,07%
Università degli Studi della TUSCIA	1.678	4,55%	0,57%
Università Telematica Intern. UNINETTUNO	429	1,16%	0,15%
Telematica Universitas Mercatorum	19	0,05%	0,01%
Totale:	36.869	100,00%	12,57%



A Roma gli immatricolati sono passati dai 45mila 300 del 2003 ai 36mila 800 del 2009 con una diminuzione percentuale pari circa a -18%. Questa contrazione è da attribuirsi a diversi fattori combinati, riconducibili essenzialmente al calo demografico, alla riduzione degli immatricolati in età adulta (che l'avvio della Riforma aveva richiamato numerosi agli studi soprattutto quando vi erano carriere professionali già avviate, ma andati diminuendo con gli anni allo svanire dell'effetto novità) e, non ultimo, alla diminuzione dei passaggi dalla scuola secondaria superiore all'università (pari al 74,5% nel 2003 e che secondo i dati più recenti – 2008 – è sceso al 68,4%). Non trascurabile, infine, è la crescente difficoltà delle famiglie a sostenere le spese legate all'istruzione universitaria, sia nel caso di famiglie residenti nella città dove è situata la sede universitaria sia – soprattutto – per gli studenti fuori sede.

Gli iscritti totali a tutti i corsi di studio nelle Università del Lazio ammontano invece a 227.561 unità nella regione rappresentando complessivamente il 13,25% degli studenti universitari italiani. Dei 227.561 studenti iscritti nel Lazio il 50,78% è iscritto in Sapienza.

Nel 2008-09, a fronte di 251.483 laureati sul territorio nazionale (in corsi triennali, a ciclo unico e specialistiche), 32.924 studenti si sono laureati presso università del Lazio (il 46,99% dei quali in Sapienza). Nel complesso della popolazione di 15-64 anni la percentuale di laureati è diminuita dal 20% al 18,9% fra il 2008 e il 2009 e fa riflettere l'andamento nelle due classi di età più giovani (20-24 e 25-34 anni), dove la diminuzione è stata significativa portando da 9 a 8,4 su 100 i laureati fra i 20-24enni e da quasi 29 a 27 su 100 i laureati fra i 25-34enni romani.

3.1.3. Clima economico e situazione occupazionale dei laureati a Roma²

Roma conserva inalterato il differenziale positivo anche con il resto del paese in termini di **tassi di occupazione** e di qualità dell'occupazione.

Nonostante infatti il tasso di occupazione complessivo sia stato stimato nel 2009 al 48,6%, registrando una diminuzione di -0,6 punti percentuali sul corrispondente indicatore del 2008, esso resta superiore a quello registrato nel Lazio (46,7%) e nel totale Italia (44,9%). La migliore performance mostrata dall'area romana appare ancora più evidente se si considera la sola popolazione compresa fra i 15 e i 64

² Rapporto sul mercato del lavoro a Roma 2009-2010 – Ufficio di Statistica del Comune di Roma



anni, una fascia di età che include la maggior parte delle persone occupate o potenzialmente occupate.

Nell'area romana, d'altra parte, resta più elevata la probabilità di trovare lavori di qualità e le persone con qualifiche medio-alte sembrano poter contare su migliori opportunità di impiego, tanto che nella media si registrano livelli di qualificazione più elevati che nel resto d'Italia.

A questo proposito probabilmente un elemento di criticità è rappresentato dalla diffusione degli impieghi atipici che, mediamente, sono svolti da persone con livelli di istruzione più alti del complesso degli occupati e che non sempre sono occupati in mansioni corrispondenti alla loro formazione.

Ciò non di meno la situazione occupazionale generale nel corso del 2009 ha registrato una seria involuzione che non ha risparmiato neanche i giovani laureati. Nonostante i tassi di occupazione delle persone in possesso di un titolo universitario restino decisamente più alti di quelli raggiunti da chi ha conseguito un titolo inferiore, il passaggio attraverso le maglie strette della recessione economica ha comportato un peggioramento anche per i laureati che, tuttavia, appare a Roma lievemente più limitato che nel resto del paese. Se, infatti, nella media nazionale il tasso di occupazione nella fascia di età 15-64 si riduce complessivamente di 1,2 punti e quello riferito ai possessori di un titolo di studio universitario di 1,5 punti, nella provincia di Roma il tasso complessivo si riduce di 0,7 punti e quello dei laureati di 1,4 punti, mentre sembrano mantenere una certa stabilità soltanto i diplomati.

È evidente che, in un contesto di crisi generale, la ricaduta trasversale sugli occupati a tutti i livelli è piuttosto scontata, anche se questa evenienza sembra purtroppo sommarsi nel nostro paese a problematiche più ampie e complesse, quali il basso livello di risorse destinate all'istruzione, l'insufficiente spesa per ricerca e sviluppo, il prevalere di piccole e piccolissime imprese che, soprattutto nei momenti di crisi, trovano notevoli difficoltà a sopportare i costi di personale con titoli di studio universitari, oltre ad avere maggiori impedimenti nella competizione sui mercati internazionali.

L'Italia destina alla spesa per istruzione universitaria lo 0,8% del Pil, contro l'1% del Regno Unito, l'1,2% della Germania e della Francia e l'1,3% degli USA. Altrettanto carente sembra la spesa destinata alla Ricerca e Sviluppo (R&S): secondo gli impegni assunti dal Consiglio europeo di Barcellona nel 2002, la spesa



per R&S dell'Unione europea avrebbe dovuto raggiungere il 3% del Pil entro il 2010, con l'ulteriore vincolo che due terzi di essa fosse sostenuta dalle imprese. L'Italia, con un valore dell'indicatore pari all'1,2% nel 2007, appare ancora lontana dal raggiungimento dell'obiettivo e inferiore alla stessa media dei paesi dell'UE27.

Una conferma del notevole livello di sottoutilizzazione del personale con formazione universitaria e dello scarso assorbimento di manodopera con questo livello di istruzione è fornita dai risultati dell'indagine del Sistema Informativo Excelsior relativi alle **previsioni di assunzione** formulati dalle imprese, condotta annualmente su tutto il territorio nazionale da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del lavoro su un campione di circa 100mila aziende con almeno un addetto dipendente. I laureati rappresentano nel 2010 solo il 18,8% del totale degli assunti programmati, di molto inferiori alla percentuale di diplomati (38,6%) nonché dei possessori di un titolo di studio molto basso (33,8%).

Ciononostante, Roma vanta una posizione migliore rispetto alla media nazionale, dove la quota prevista di laureati si è attestata nel 2009 al solo 12,5%.

C'è da sottolineare, tuttavia, che, nella Provincia di Roma, dopo la notevole caduta di personale laureato richiesto nel 2009 (-24,9%), le assunzioni previste di laureati crescono nel 2010 del 35,5% inferiore solo al +45,7% fatto registrare per il personale in possesso della sola scuola dell'obbligo.

A fronte, dunque, di un aumento complessivo delle assunzioni previste pari a circa 11mila 300 persone, la quota di laureati si attesta sulle 2.500 unità.

Dal punto di vista settoriale, dopo la perdita occupazionale rilevata fra i laureati nel 2009 nel settore dei servizi (-30,3%), è il commercio che sembra trainare le nuove opportunità occupazionali nel 2010, seguito dalle attività del terziario.

Nel dettaglio, nonostante l'Informatica e le telecomunicazioni e i Servizi alle imprese restino i settori che continuano a richiedere la quota più ampia di laureati (rispettivamente 18,4% e 16,7% nel 2010), seguiti a breve distanza dal commercio (13,5%), gli incrementi più significativi di assunzioni previste si rilevano nel commercio (+368,6%) e nei servizi generici alle famiglie e alle imprese (+175,5%). In ripresata – sebbene a ritmi più contenuti – anche i comparti appartenenti al terziario avanzato (Informatica e telecomunicazioni, Servizi avanzati alle imprese, Credito e servizi finanziari) che nel 2009 avevano fatto registrare difficoltà significative.



In termini di figure professionali richieste, le assunzioni *high skill* sono concentrate a Roma soprattutto nei profili di tipo tecnico-specialistico impegnate nel campo dell'amministrazione, del controllo di gestione, della finanza: in questa categoria si concentrano infatti circa 5.800 assunzioni, pari al 60% di tutte le assunzioni di laureati previste.

Il secondo gruppo, in quanto ad entità della domanda espressa dalle imprese nel 2010, è quello costituito dalle professioni scientifiche e ad elevata specializzazione, impegnate più da vicino nella gestione e nel controllo dei processi produttivi di beni e servizi (30,2%). Piuttosto bassa, al contrario, la richiesta di laureati in posizioni di dirigenza (1,5%). Da segnalare, d'altra parte, come fra il 2009 e il 2010 si registri una ulteriore diminuzione nella richiesta proprio di queste ultime figure professionali (-6,3%).

In netta ripresa rispetto alle previsioni molto restrittive del 2009 è la quota di assunzioni di donne e, fra queste, delle laureate. L'aumento è pari al 69,4%, a fronte del 20,1% registrato per gli uomini. Il primato spetta alle donne con titolo di studio molto basso (+159,1%), affiancato tuttavia dalle donne laureate (+118,4%) che supera di gran lunga il 27,1% di assunzioni previste fra gli uomini con lo stesso titolo di studio.

Per quanto riguarda la tipologia di contratto richiesto dalle aziende, nonostante il lavoro a tempo indeterminato risulti il più diffuso fra le assunzioni previste di laureati, c'è da sottolineare come anche il lavoro a tempo determinato risulti molto richiesto anche fra altri livelli di formazione medio-alta. Fra il 2009 e il 2010 l'incidenza della richiesta di questo tipo di contratti è cresciuta soprattutto fra i titoli di studio medi e medio-alti (istruzione professionale e oltre), passando in particolare fra i laureati dal 27,9% al 34,3%.

Del resto proprio negli ultimi due anni le maggiori chance occupazionali per i laureati si concentrano su tipologie di contratto in collaborazione o in libera professione (+102,6%) e nei contratti a tempo determinato, mentre molto minore è l'incremento di laureati assunti a tempo indeterminato.

Prendendo innanzitutto in considerazione il complesso dei laureati nelle università romane interessate dall'indagine AlmaLaurea – a prescindere dalla tipologia di corso –, si può osservare che la **disoccupazione** lievita sensibilmente rispetto all'anno precedente e non solo fra i laureati triennali, ma anche fra i laureati



magistrali, nonché fra gli specialisti a ciclo unico. Una tendenza che si manifesta indipendentemente dal percorso di studio, estendendosi ad esempio anche ai laureati tradizionalmente caratterizzati da un posizionamento più favorevole sul mercato del lavoro, come gli ingegneri. Fra il 2008 e il 2009 ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, la quota di laureati in cerca di lavoro è aumentata di 2,6 punti percentuali, passando dal 21,3% al 23,9%, per effetto sostanzialmente dell'aumento delle difficoltà registrato fra le donne.

Questa involuzione, infatti, appare particolarmente accentuata per la componente femminile, che subisce un incremento della quota di disoccupate di 3 punti e si attesta nel 2009 al 26,3%.

Contestualmente nel corso degli ultimi due anni si assiste a una sensibile diminuzione delle opportunità occupazionali e la quota di laureati che a distanza di un anno dalla conclusione degli studi ha un lavoro si riduce dal 50,5% nel 2008 al 47,2% nel 2009. Considerando il tasso di occupazione secondo la definizione Istat, si vede molto chiaramente come la contrazione sia stata particolarmente rilevante per le donne che, pur partendo da un livello più elevato di quello raggiunto dai loro colleghi nell'anno precedente (65,3%), nel 2009 scendono fino al 61,7%, contrariamente a quanto avvenuto fra i laureati di sesso maschile per i quali la diminuzione delle opportunità occupazionali ha avuto effetti decisamente meno drastici.

La situazione occupazionale ad un anno dalla laurea è molto diversificata considerando i vari **percorsi di studio**. Un'elevatissima quota di neo-laureati nelle materie sanitarie e mediche risulta già occupata a un anno dalla laurea: il tasso di occupazione di queste tipologie di laurea si aggira intorno all'80%. Questo collettivo di laureati può evidentemente contare sin dal primo anno dal conseguimento del titolo su più alti livelli di efficacia e di retribuzione.

Molto positivi sembrano anche gli esiti occupazionali dei laureati nei gruppi di educazione fisica e dell'insegnamento, il cui tasso di occupazione è rispettivamente del 78 e del 75,8%, sebbene si debba sottolineare che tra i laureati di questi ultimi due percorsi disciplinari è significativamente più alta della media la percentuale di coloro che proseguono un lavoro iniziato prima della conclusione degli studi.

Rispetto al 2008 tutti i gruppi disciplinari mostrano una contrazione del tasso di occupazione, con la sola eccezione del gruppo scientifico (+1,1%). Il calo più



rilevante si registra fra i laureati in architettura, in educazione fisica, nei gruppi chimico-farmaceutico e in ingegneria.

Da notare, in ogni caso, che una quota non irrilevante di laureati (39,5%) a un anno dalla laurea prosegue un lavoro iniziato durante gli studi e, dunque, non sembra trarre, almeno nel breve periodo, un vantaggio immediato dal conseguimento del titolo universitario. Risultano, comunque, maggioritari i laureati che iniziano a lavorare solo dopo aver terminato gli studi (45,3%), soprattutto fra le donne (47%).

In lieve aumento appare, infine, la quota di laureati che non lavorano e non cercano un'occupazione (+0,7%), a causa principalmente dell'incremento degli uomini che si collocano nell'area dell'inattività per proseguire gli studi o sospinti dalle difficoltà crescenti a trovare una collocazione adatta alle loro aspettative.

Ad un anno dalla laurea il lavoro stabile riguarda a Roma circa 34 laureati su cento (che lavorino soltanto o siano impegnati anche nello studio), soprattutto grazie alla diffusione dei contratti a tempo indeterminato che caratterizzano un quarto degli occupati.

La quota preponderante di laureati e occupata in impieghi atipici (44,8%), soprattutto con incarichi di collaborazione o di consulenza. In particolare, analogamente a quanto rilevato sul complesso degli occupati, nell'area romana i laureati impiegati con contratti di collaborazione risultano molto più diffusi di quanto non avvenga a livello nazionale, con una quota percentuale del 24,4% che raggiunge il 25,5% fra le donne, a fronte del 16,1% rilevato fra tutte le laureate italiane.

Mentre, d'altra parte, l'incidenza del lavoro atipico fa registrare un lieve incremento fino a sfiorare il 45% del totale dei laureati, sembrano avere un incremento significativo anche i rapporti di lavoro informali, senza alcuna forma contrattuale che li contenga e dunque, per definizione, ancora più 'volatili' degli stessi lavori atipici, in qualche modo normati da una clausola condivisa fra lavoratore e datore di lavoro. In tal caso si tratta soprattutto di attività saltuarie, intraprese da chi decide di continuare gli studi ritagliandosi comunque un pò di tempo per lavorare.

Osservando i **gruppi disciplinari**, si può notare che l'elevata richiesta delle professioni sanitarie da parte del mercato del lavoro ha una certa ricaduta anche sulla tipologia di impiego prevalente per queste professionalità: il 54% dei laureati in queste discipline può contare su un lavoro stabile (autonomo o a tempo



indeterminato) al termine degli studi. Anche il 46% dei laureati nell'insegnamento presentano una certa stabilità occupazionale, soprattutto per effetto della maggiore diffusione dei contratti a tempo indeterminato (42,8%). Al contrario il primato nella diffusione di occupazioni atipiche spetta ai laureati in educazione fisica (55,4%) che svolgono nella maggioranza dei casi impieghi in collaborazione. Poco distanti si trovano i laureati nei gruppi chimico-farmaceutico, psicologico e in ingegneria che all'incirca nel 53% dei casi hanno impieghi saltuari a tempo determinato o di consulenza. Molto diffusa appare, infine, fra gli architetti e i laureati in discipline linguistiche la diffusione di impieghi senza un contratto esplicito, che interessa rispettivamente il 24,9 e il 22% di questi neo-laureati.

Fra il 2008 e il 2009 i gruppi disciplinari che hanno registrato una crescita nella stabilità occupazionale si possono evidenziare i laureati in discipline economico-statistiche, linguistiche e nell'insegnamento (rispettivamente +4%, +3,9% e +2%), mentre una crescita notevole di lavori intermittenti o di impieghi senza contratto si è registrata fra i laureati dei gruppi architettura, ingegneria, geo-biologico e linguistico.

Con riferimento ai **settori produttivi**, alla conclusione degli studi universitari la maggioranza dei laureati romani trova impiego nel settore privato (78,4%), mentre solo il rimanente 21,6% è richiesto dalla pubblica amministrazione in tutte le sue numerose branche di attività. È il settore dei servizi a catalizzare la più alta quota di neolaureati con una percentuale pari nel 2009 all'88,7%, in crescita sull'anno precedente di 1,2 punti.

Parallelamente scendono le quote di laureati nell'agricoltura e soprattutto nell'industria. Da sottolineare come sia piuttosto modesta la presenza di laureati in alcuni comparti industriali che hanno rappresentato per l'economia che ruota intorno alla capitale un motore trainante per molti decenni e che negli ultimi anni stanno subendo un consistente ridimensionamento, come le industrie meccaniche di precisione che, per loro vocazione, dovrebbero essere tendenzialmente interessate a una manodopera con formazione universitaria. D'altra parte, è molto evidente anche la stazionarietà o in alcuni casi la diminuzione di laureati impiegati proprio in quei comparti del terziario più votati all'innovazione, come l'istruzione e la ricerca, il credito e le assicurazioni, l'informatica, mentre appare in crescita la presenza di laureati nel commercio, nei trasporti e nelle telecomunicazioni, nelle consulenze.



3.1.4. Il sostegno del diritto allo studio a livello regionale

Il sostegno del diritto allo studio è demandato, a livello regionale, a LAZIODISU, Ente pubblico indipendente istituito con la legge regionale n. 7/2008, articolato in Adisu Territoriali: Adisu Sapienza, Adisu Tor Vergata, Adisu Roma Tre, Adisu Cassino e Adisu Viterbo.

L'efficacia delle politiche di sostegno del diritto allo studio e le risorse ad esse destinate condizionano pesantemente le dinamiche di attrattività delle sedi universitarie regionali sia con riferimento agli studenti italiani di altre regioni, sia con riferimento a studenti internazionali comunitari e non. In questa logica esse rappresentano un elemento di contesto significativo, la cui analisi consente di individuare non poche criticità.

Il sostegno per il diritto allo studio si esplica attraverso diversi servizi che vanno dagli alloggi in residenze universitarie, alle borse di studio, ai contributi per la mensa e i trasporti.

I dati raccolti nell'a.a. 2007-08 rivelano che, su circa 270.000 studenti nel Lazio, l'offerta dei posti alloggio dell'ente LAZIODISU è di circa 2.000, compresi i posti alloggio convenzionati; rispetto alla Sapienza in particolare, su circa 130.000 studenti, l'offerta alloggiativa è di 1.004 unità, con una media dell'1% a fronte di una media europea del 15%.

L'Agenzia mette a disposizione degli studenti universitari fuori sede, attraverso il bando di concorso annuale, circa 1.994 posti letto in stanze singole, doppie o triple presso le residenze universitarie Laziodisu o presso strutture convenzionate dislocate nei comuni laziali sedi di Università. I vincitori del concorso ottengono il posto alloggio per 10 mesi (agosto escluso). Solo il 39% delle domande presentate da studenti Sapienza si traducono nell'effettiva erogazione del beneficio e i posti occupati da studenti Sapienza rappresentano circa il 50% del totale dei posti alloggio disponibili.

Le borse di studio, di importi differenti a seconda se gli studenti vincitori siano in sede, pendolari o fuori sede, ammontano rispettivamente a 1.676,61 euro più il pasto gratuito, 2.452,19 euro e 4.448,16 euro.

Per l'a.a. 2007-2008 sono pervenute all'ADISU 15.875 domande per l'attribuzione di borse di studio.



Tabella 5 - Numero domande pervenute e numero idonei Sapienza (vincitori e non) a.a. 2007-08

Numero domande borse	15.875	Numero idonei borsa (sia beneficiari che non beneficiari di borsa)	12.235
di cui donne	10.702	di cui donne	8.301
di cui immatricolati	5.885	di cui immatricolati in totale	4.664
		di cui immatricolati con voto diploma inferiore a 70/100 (o 42/60)	2.479
di cui immatricolati donne	3.857	di cui immatricolati donne	3.068
di cui in situazione di handicap	112	di cui in situazione di handicap	81
di cui stranieri	1.818	di cui stranieri	1.651
		di cui conferme (già vincitori negli anni precedenti)	5.808
		di cui iscritti ad anni successivi al primo alla prima borsa ottenuta	1.763

Il numero totale di studenti a cui la borsa di studio è stata effettivamente erogata ammonta a 10.405 di cui 1.491 in sede, 4.621 pendolari e 4.293 fuori sede.

Il 77% di coloro che hanno presentato la domanda sono risultati idonei, al 95% degli idonei è stata concessa una borsa di studio, ma solo l'85% degli idonei ha effettivamente usufruito di essa. Questo dato scaturisce dal fatto che gli studenti idonei vincitori, in particolar modo le matricole, non hanno rispettato gli impegni presi al momento dell'immatricolazione e cioè, non hanno acquisito i crediti necessari per la conferma della borsa di studio che per il primo anno viene concessa senza particolari requisiti di merito.

In via subordinata all'assegnazione dei posti alloggio presso le residenze universitarie e compatibilmente con le risorse disponibili, Laziodisu, sempre attraverso un pubblico concorso, può concedere un contributo monetario finalizzato all'abbattimento dei costi sostenuti direttamente dagli studenti che reperiscono autonomamente un alloggio nel Comune sede degli studi.

La partecipazione al concorso è riservata agli studenti "fuori sede" che, per ottenere il beneficio, devono aver trasferito il proprio domicilio presso l'abitazione reperita autonomamente nel Comune sede degli studi e presentare agli Uffici, copia del contratto di locazione con una durata minima di dieci mesi, debitamente registrato.

Ai vincitori viene corrisposto un importo di circa €2.300,00 ciascuno.

Nell'a.a. 2007-08 sono stati assegnati soltanto 4 contributi monetari probabilmente perchè l'erogazione del contributo monetario è incompatibile con altre forme di contributi o borse concesse da LAZIODISU.



Per studenti iscritti ad anni di corso successivi al primo è previsto anche il Contributo integrativo per esperienze formative UE. Gli studenti vincitori/idonei di borsa di studio possono usufruire di una integrazione della borsa, per la partecipazione a programmi di mobilità internazionale sia nell'ambito dei programmi promossi dall'Unione Europea, che di programmi anche non comunitari. A tal fine l'importo dell'integrazione è pari ad un massimo di € 510,00 su base mensile per la durata del periodo di permanenza all'estero, sino ad un massimo di dieci mesi, certificata dall'istituzione universitaria italiana che promuove il programma di mobilità, indipendentemente dal paese di destinazione. Il rimborso delle spese di viaggio di andata e ritorno è concesso sino all'importo di € 150,00 per i paesi europei. Su 1.646 domande presentate sono state concesse 120 integrazioni.

Infine il contributo trasporti, per un importo complessivo di Euro 200,00, viene erogato per rimborsare le spese effettuate per l'abbonamento annuale o mensile dei trasporti extraurbani. Il contributo è attribuito ai vincitori/idonei della borsa di studio prevista per gli studenti pendolari. Nell'a.a. 2007-08 sono pervenute a Laziodisu 5.219 richieste e sono stati erogati complessivamente 840 contributi. Non sono disponibili dati sui prestiti d'onore, i contributi di integrazione per studenti in situazione di handicap, le collaborazioni per attività a tempo parziale.

E' evidente che la scarsità di risorse e talvolta il loro inutilizzo, dovuto probabilmente a scarsa comunicazione o a criticità di tipo burocratico, quali il disallineamento delle tempistiche concorsuali e delle iscrizioni, incidono sulle capacità di attrazione di università che risiedono in un territorio che presenta un costo della vita e alloggiativo tra i più alti d'Italia.

3.1.5. Le opportunità e le minacce per Sapienza

Tutto quanto sopra considerato è possibile sintetizzare come segue le opportunità e le minacce che l'analisi del contesto esterno di Sapienza consente di individuare.

Opportunità:

- presenza sul territorio di varie istituzioni scientifico-culturali, enti ed organismi scientifici e culturali, nazionali ed internazionali, che facilitano la possibilità di accordi nonché l'implementazione di iniziative di didattica internazionale anche dottorale;



- presenza di soli corsi di primo livello in altri atenei e crescente domanda di formazione per le lauree specialistiche della Sapienza.
- presenza di innumerevoli iniziative sul piano culturale, a cui Sapienza contribuisce;
- presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche;
- presenza di strutture governative ed enti di ricerca e rapporto ravvicinato con le istituzioni;
- adeguata produttività economica regionale;
- forte presenza di accademici nelle istituzioni dello Stato.

Minacce:

- calo demografico;
- riduzione rapporto maturi/immatricolati;
- concorrenza delle altre università urbane dove vi è una maggiore disponibilità di spazi rispetto al numero degli studenti, un'apparente maggiore capacità decisionale e migliore organizzazione;
- aggressività delle università non statali, prevalentemente nella didattica;
- concorrenza delle università telematiche;
- concorrenza delle università extraurbane, facilitata dall'alto costo della vita e dei posti letto nella capitale;
- scarsità di risorse e inadeguato utilizzo di strumenti di sostegno del diritto allo studio;
- aumento della competitività degli enti pubblici di ricerca e delle università;
- finanziamenti pubblici tendenzialmente decrescenti e conseguente calo degli investimenti;
- incertezza del quadro istituzionale esterno;
- vincoli e standard normativi non adeguati dalla dimensione e alla prospettiva internazionale;
- maggiori opportunità e facilità di inserimento dei ricercatori di Sapienza nelle università e centri di ricerca esteri (fuga dei cervelli);
- crescente presenza e attrattività da parte delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti;
- scarso assorbimento dei laureati nel mercato del lavoro;
- non adeguata valutazione delle lauree triennali.



3.2. Analisi del contesto interno

Nell'analisi del contesto interno sono individuati i punti di forza e i punti di debolezza di Sapienza in quattro dimensioni: organizzazione, risorse umane, risorse strumentali ed economiche, e salute finanziaria.

3.2.1. Organizzazione e risorse umane

Le imponenti dimensioni dell'Ateneo di Roma "La Sapienza" necessitano di un'articolata composizione organizzativa e gestionale. Una prima suddivisione generale comprende due aree cui afferiscono diverse strutture, centrali e periferiche:

- l'area amministrativo-didattico-scientifica, composta da Facoltà, Dipartimenti, Centri di ricerca e servizi.
- l'area prettamente amministrativa, organizzata in 8 Ripartizioni, InfoSapienza e l'Ufficio Dirigenziale di supporto al Rettore che è prevalentemente centrale;

Le persone con i più alti incarichi di responsabilità per le due aree rispettivamente sono il Rettore e il Direttore Generale. Il Rettore si avvale di Pro-Rettori e Delegati che si occupano di specifiche tematiche gestionali.

La gestione e la responsabilità delle varie strutture è affidata ad una serie di persone o organi di programmazione e indirizzo.

Per l'area amministrativo-didattico-scientifica ciascuna delle 11 facoltà di Sapienza è gestita da un Preside, e ciascuno dei 66 Dipartimenti è gestito da un Direttore di Dipartimento. L'organo collegiale che riunisce i Presidi è il Senato Accademico e l'organo collegiale che riunisce i Direttori di Dipartimenti è il Collegio dei Direttori di Dipartimento.

Per quanto riguarda l'area prettamente amministrativa essa è gestita dal Direttore Generale con l'ausilio di un Consiglio di Amministrazione (CdA) e ciascuna delle sue declinazioni (le ripartizioni) è gestita da un dirigente.

Vi sono infine altri importanti organi di valutazione e controllo come il Collegio dei sindaci, il Nucleo di valutazione d'Ateneo, il Comitato di supporto strategico e valutazione.

Le due aree suddette, oltre a differenziarsi negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo, sono diverse per lo status giuridico del personale che in esse è impiegato. Nell'area amministrativo-didattico-scientifica è impiegato personale in



regime di diritto pubblico (professori ordinari, associati e ricercatori), anche se è presente anche personale amministrativo di supporto, sia per il versante didattico (personale a servizio delle Presidenze di Facoltà) sia per il versante scientifico (personale a servizio di Dipartimenti e Centri).

Nell'area prettamente amministrativa è impiegato esclusivamente personale contrattualizzato ai sensi del D.lgl. 165/2001 sul pubblico impiego.

Nelle fig. 1 e 2 sono riportati rispettivamente l' organigramma politico di Sapienza (Rettore, Pro-Rettori, Delegati e Commissioni) e quello amministrativo (Direttore Generale, Dirigenza)



Figura 1- Organigramma politico*

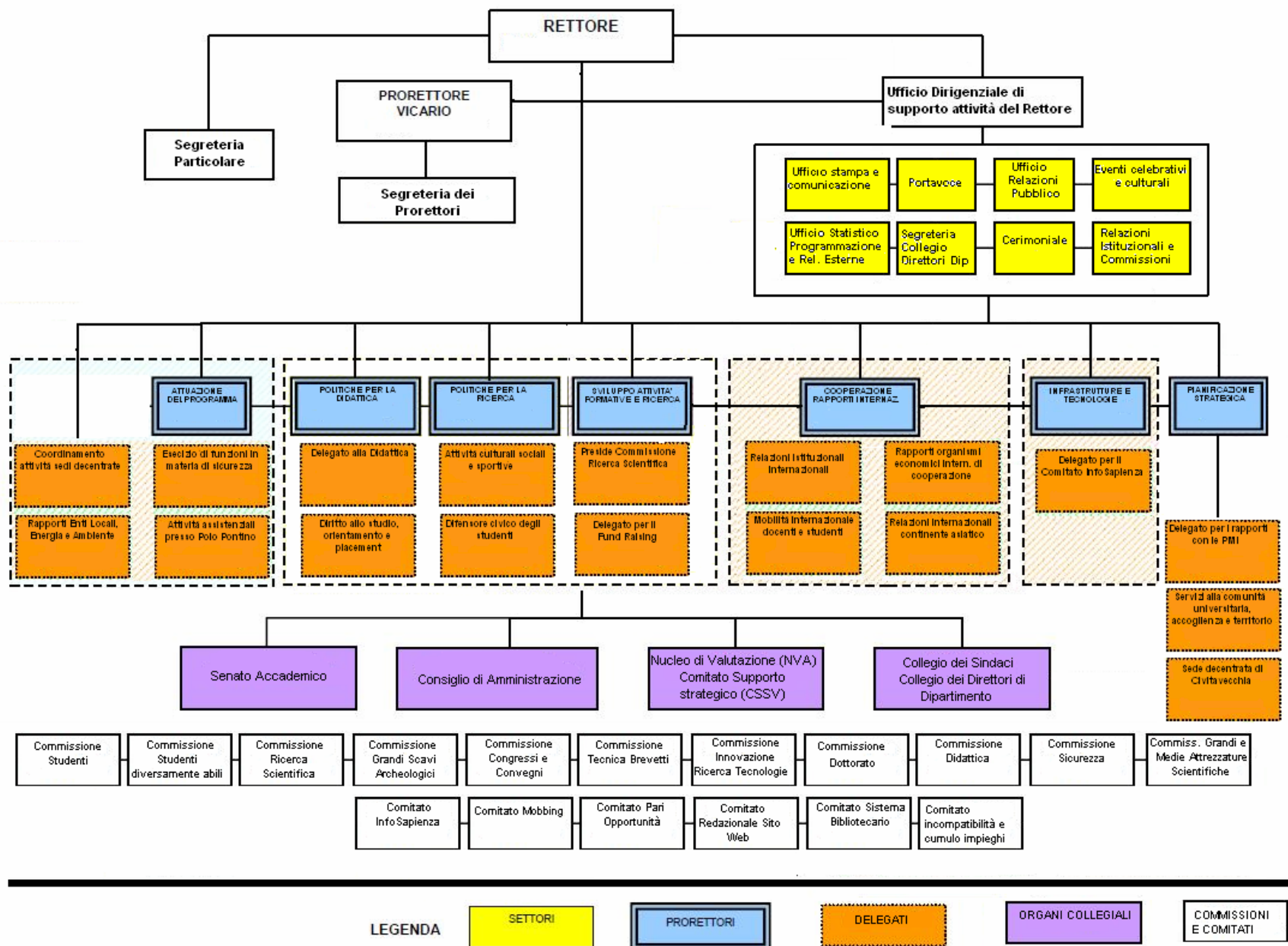
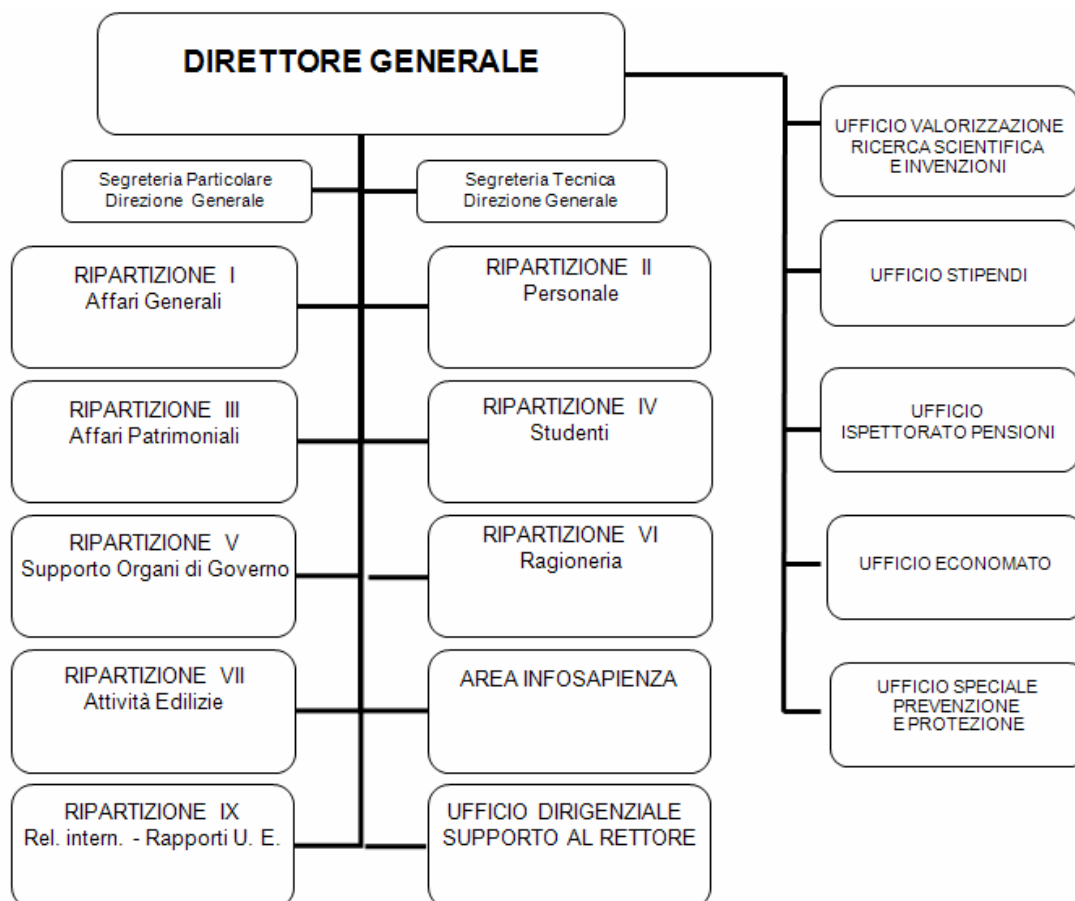




Figura 2 - Organigramma amministrativo*



* i nominativi di coloro che ricoprono ruoli nell'organigramma politico e nell'organigramma amministrativo sono disponibili sul sito web di Sapienza rispettivamente ai seguenti indirizzi <http://www.uniroma1.it/organizzazione/organi/default.php> <http://www.uniroma1.it/organizzazione/amministrazione/default.php>

Tabella 6 - Personale tecnico-amministrativo di ruolo per area funzionale al 31 dic 2009

Area funzionale	M	F	Totale
Dirigenza tecnica e amministrativa	5	6	11
Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	491	1264	1755
Biblioteche	57	145	202
Servizi generali e tecnici	50	56	106
Socio sanitaria, Medico-odontoiatrica e Socio sanitaria	488	727	1215
Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	845	487	1332
			4621



Tabella 7 - Risorse umane dell'Amministrazione centrale per macro-struttura organizzativa e per qualifiche al 31 dicembre 2009

Ripartizione	Cat. EP	Cat. D	Cat. C	Cat. B	Totale
Direzione generale	9	54	30	4	97+Dir.
Ufficio Dirigenziale Rettore	3	36	25	1	65+Dir
Rip. I - Affari Generali	4	41	35	9	89+Dir
Rip. II - Personale	5	44	53	7	109+Dir
Rip. III - Patrimonio	0	29	5	0	34 + Dir
Rip. IV - Studenti	9	120	90	11	230+Dir
Rip. V - Supporto Organi di governo	3	13	6	1	23 + Dir
Rip. VI - Ragioneria	1	28	20	0	49+Dir
Rip. VII – Attività edilizie	6	22	14	2	44 + Dir
Area InfoSapienza	1	58	25	1	85+Dir
Rip. IX – Relazioni Internazionali	1	10	2	0	13+Dir
Totale Amministrazione centrale	42	455	305	36	838+1+10Dir

Tabella 8 - Valori del turnover relativi al personale tecnico-amministrativo

Tasso di turnover complessivo			
Anno	2007	2008	2009
Entrati	95,00	266,00	44,00
Usciti	237,00	242,00	234,00
Organico	4903,00	4925,00	4735,00
Numero di unità di personale entrate e uscite dall'organizzazione*	6,77	10,31	5,87
<i>*entrati + usciti nel periodo / organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito</i>			
Turnover volontario			
Entrati	95,00	266,00	44,00
Usciti per dimissioni	96,00	77,00	108,00
Organico	4903,00	4925,00	4735,00
Numero di unità di personale entrate e uscite dall'organizzazione per dimissioni volontarie *	3,90	6,96	3,21
<i>*entrati + usciti nel periodo/organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito.</i>			
Tasso turnover neo-assunti			
Entrati	95,00	266,00	44,00
Usciti	0,00	1,00	1,00
Numero di unità di personale neo-assunte entrate e uscite dall'organizzazione*	0,00	0,38	2,27
<i>*nuovi assunti usciti nel periodo x/nuovi assunti nel periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito).</i>			



Tabella 9 - Valori del turnover relativi al personale docente

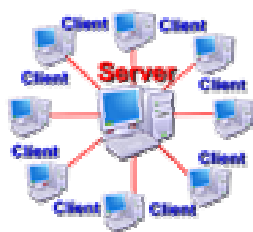
Tasso di turnover complessivo			
Anno	2007	2008	2009
Entrati	157,00	255,00	29,00
Usciti	204,00	207,00	292,00
Organico	4706,00	4755,00	4492,00
Numero di unità di personale entrate e uscite dall'organizzazione*	7,67	9,72	7,15
<i>*entrati + usciti nel periodo / organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito;</i>			
Entrati	157,00	255,00	29,00
Usciti per dimissioni	23,00	16,00	132,00
Organico	4706,00	4755,00	4492,00
Numero di unità di personale (DOC e TA) entrate e uscite dall'organizzazione per dimissioni volontarie*	3,82	5,70	3,58
<i>*entrati + usciti nel periodo/organico medio del periodo x 100 con riferimento ad un orizzonte temporale definito.</i>			

Tabella 10 - Indicatori relativi all'organizzazione del personale

Anno	2007	2008	2009
Personale T.A.	4893,00	4912,00	4722,00
Personale DOC	4706,00	4755,00	4492,00
Rapporto tra personale TA e DOC	1,04	1,03	1,05
Personale T.A.	4893,00	4912,00	4722,00
Personale a tempo det.	28,00	4,00	7,00
Rapporto tra personale di ruolo a tempo determinato e personale di ruolo	0,01	0,00	0,00
Dirigenti escluso Direttore Generale	10,00	10,00	10,00
Personale T.A.	4893,00	4912,00	4722,00
Percentuale DIR/T.A	0,20%	0,20%	0,21%
Numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo			
Percentuale di personale coinvolto in incarichi di responsabilità, coordinamento e supporto			19,36%
Percentuale di personale interessato ai processi di valutazione (per valutazione dei risultati, valutazione dei comportamenti, valutazione produttività);			17,76%
Percentuale di personale con valutazione positiva sui risultati, comportamenti-qualità delle prestazioni, produttività individuale;			90,74%
Anno	2007	2008	2009
Percettori PEO	0	980	99
Personale T.A.	4893,00	4912,00	4722,00
Rapporto percettori su personale T.A.	0,00	0,20	0,02
<i>(**) Il dato relativo alle PEO 2009 (99) si riferisce alla conclusione peo 2008 (71) + 18 unità di personale che con 1 anno di anzianità è passato in cat. B2</i>			
Percettori PEV	884	767	0
Personale T.A.	4893,00	4912,00	4722,00
Rapporto percettori su totale personale TA per le PEV);	0,18	0,16	0,00
<i>(*) Sono i dati relativi agli scorrimenti delle PEV avvenute negli anni 2007 e 2008</i>			
Valore medio indennità di posizione e di responsabilità	4818,43	4818,43	4818,43



3.2.2. Risorse tecnologiche e strumentali



Rete informatica. La rete informatica di Sapienza è costituita da circa 16.000 nodi tra client, server ed apparati. Vista la dislocazione sul territorio dell'ateneo, le varie sedi decentrate sono collegate in rete alla sede centrale. Alcune sedi sono collegate tramite fibra ottica con il centro stella di Piazzale Aldo Moro (ad es. Policlinico, Castro Laurenziano, etc); altre sedi satellite sono collegate con la sede centrale usufruendo della convenzione SPC per la connessione fra le diverse sedi. La rete di Ateneo è suddivisa logicamente in due componenti: a) Rete Amministrativa, dedicata all'attività gestionale, b) Rete Scientifica, di supporto all'attività didattica e di ricerca.

Il miglioramento dell'affidabilità della rete, della banda fornita per il collegamento agli utenti delle sedi centrali e periferiche e il monitoraggio della qualità di servizio fornita costituiscono gli obiettivi primari per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e per l'introduzione di nuovi servizi avanzati.

Recentemente sono stati realizzati: l'ampliamento della banda disponibile tramite migrazione verso la soluzione SPC (Servizio Pubblico di Connettività) e/o utilizzo di soluzioni in fibra spenta dove è risultato economicamente conveniente e tecnicamente vantaggioso. In quest'ottica è stata aggiudicata una gara pubblica per la fornitura di fibra ottica in IRU (noleggio ad uso esclusivo per 15 anni) per collegare le due sedi satellite di via Eudossiana e via Salaria 113; l'adeguamento dell'infrastruttura di rete al fine di provvedere il necessario supporto alle nuove esigenze dell'Università e dell'Amministrazione sfruttando tecnologie attuali, scalabili e flessibili. In quest'ambito sono stati aggiornati gli apparati trasmissivi di centro stella e sono stati dotati di POE (Power over Ethernet), per la diffusione di apparecchi VOIP. Sono stati infine realizzati l'aggiornamento e l'omogeneizzazione degli apparati di instradamento LAN/WAN (switch, router, etc.) al fine di supportare i nuovi requisiti in termini jitter, delay, supporto della QOS.



Voip (Voice over Ip). Una seconda area tecnologica in espansione riguarda il sistema di comunicazione integrato fonica - dati basato sull'uso della tecnologia Voice over IP (VOIP) e sui più moderni concetti di IP Telephony ed Unified Communication che



potrà consentire nel breve e medio periodo la possibilità di beneficiare di nuovi servizi a valore aggiunto e contemporaneamente di ridurre la spesa corrente. L'acronimo VoIP indica una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet. I protocolli VoIP convertono il segnale vocale analogico in pacchetti digitali per la comunicazione real-time, bidirezionale fra gli utenti.

In base all' articolo 76 della Finanziaria 2008 *"le pubbliche amministrazioni sono tenute dal 1° gennaio 2008 e, comunque, a partire dalla scadenza dei contratti relativi a servizi di fonia in corso, a utilizzare i servizi Voip. Il mancato adeguamento alle disposizioni di cui al comma 2-bis comporta la riduzione, nell'esercizio finanziario successivo, del 30 per cento delle risorse stanziare nell'anno in corso per spese di telefonia"*.

Sono state già realizzate: la mappatura della rete e degli apparati attivi, il monitoraggio dell'occupazione di banda e dei protocolli utilizzati, la definizione dei livelli di qualità e la migrazione VoIP morbida che assicuri la continuità dei servizi, individuando isole di applicazione per graduare il passaggio alla tecnologia VoIP e completarlo nel prossimo triennio (partenza lavori giugno 2009 - fine dei lavori dicembre 2012).

A seguito dell'analisi dello stato della centrale telefonica esistente (MD110 Ericsson) e delle possibili soluzioni tecniche, è stata data priorità alle seguenti attività:

- IP trunking fra sedi satellite e sede centrale di piazzale Aldo Moro per dismissione CDN;
- adeguamento centrale MD110 a release aggiornata (MX-One con supporto VOIP);
- graduale migrazione degli apparecchi telefonici esistenti verso apparecchi VOIP;
- sperimentazione di servizi VOIP avanzati; è stato individuato un insieme di servizi avanzati che permettessero il risparmio della bolletta telefonica e la connessione con altri enti/tecnologie. Parte di questi servizi sono stati implementati su sistemi open source;
- sperimentazione Enum (Connessione alla rete GARR- interconnessione telefonica con altri enti di ricerca tramite internet);



- gateway Skype; possibilità di chiamare gratuitamente le numerazioni dell'università dal client skype;
- VOIP su connessione WI-FI;
- disponibilità softphone per studenti (inizialmente su di un sottoinsieme di utenti campione);
- possibilità di chiamare gratuitamente le numerazioni dell'università dalla pagina web dell'università.

Tra le attività in corso vi sono l'ampliamento della banda per la connessione con la sede di Latina, la conferma di utilizzo di SPC (Servizio Pubblico di Connettività), l'acquisto di fibra scura per collegamenti intersede, la diffusione wi fi, la connessione adsl per Rieti e l'installazione di soluzioni Open Source, in particolare nei nuovi edifici o in sedi ristrutturare con cablaggio ed apparati attivi conformi alla tecnologia VoIP.



La PEC. La Posta Elettronica Certificata (PEC) è un sistema di posta elettronica nel quale è fornita al mittente documentazione elettronica, con valenza legale, attestante l'invio e la consegna di documenti informatici. In aggiunta

alle caselle di posta elettronica, è stata avviata la sperimentazione per un numero ristretto di utenti, del servizio di posta elettronica certificata interna per la comunicazione fra studente e università. E' stato creato un nuovo dominio dedicato alla posta elettronica certificata, pec.studenti.uniroma1.it. Agli studenti partecipanti alla sperimentazione è stato quindi assegnato un indirizzo di e-mail aggiuntivo del tipo cognome.matricola@pec.studenti.uniroma1.it. Le credenziali sono le stesse utilizzate per l'accesso alla posta elettronica normale, conservate nel database LDAP d'ateneo.

La sperimentazione è tuttora in corso, e permetterà di individuare, dopo un periodo di test significativo, i pro e i contro dell'uso di una PEC interna.

Il protocollo informatico. L'introduzione di un sistema di protocollazione informatica consente di: eliminare i registri cartacei, diminuire gli uffici di protocollo, razionalizzare i flussi documentali, rendere più efficace ed economica l'azione amministrativa e favorire la trasparenza dell'azione amministrativa dei procedimenti.



Sapienza, come le altre amministrazioni pubbliche, è tenuta a realizzare la gestione del protocollo con sistemi informativi automatizzati ai sensi dell'art. 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

A partire dal 2009 è stata istituita l'Area Organizzativa Omogenea (AOO) dell'Amministrazione Centrale della Sapienza e le sue articolazioni interne come Unità Organizzative Responsabili (UOR). Dal 1 gennaio 2010 tutte le Ripartizioni dell'Amministrazione centrale gestiscono in autonomia il protocollo in partenza, una funzione che prima veniva svolta centralmente dall'ufficio Protocollo Centrale.



Sapienza wireless. Sapienza è dotata di un'infrastruttura informatica per il collegamento senza fili a internet che consente alla comunità universitaria (studenti, docenti, e personale) di accedere ai servizi web utilizzando notebook e palmari. È possibile navigare sul web in aree all'aperto (giardini, chiostri, aree ricreative) e in strutture didattiche e di studio (biblioteche, aule, laboratori didattici). Le aree coperte dal servizio sono in costante aumento. Un accordo con la città di Roma estenderà progressivamente i punti di accesso alla rete della Sapienza anche in altre zone della città (ville, parchi e biblioteche). Tecnici e studenti borsisti compongono la squadra che assiste gli utenti nella configurazione dei propri dispositivi wireless.



Sistema Informativo Integrato di Ateneo per la didattica (SIAD). Nelle more della definizione dell'architettura di un Sistema Informativo Integrato è già disponibile e operativo il SIAD, che interfaccia il sistema GOMP e InfoStud. Il GOMP è il sistema di Gestione Ordinamenti, Manifesti e Programmazioni didattiche e permette di gestire l'offerta formativa. InfoStud, invece, è il sistema per la gestione delle carriere didattiche ed amministrative degli studenti.

Il SIAD è completamente interfacciato con i sistemi ministeriali gestiti dal CINECA, e fornisce, quindi, un unico punto di inserimento delle informazioni. Gestisce manifesti, programmazione didattica e carriere degli studenti nel quadro delineato dalle norme di legge. Il vantaggio del suo utilizzo è la completa trasmissione al MIUR di tutti i dati richiesti dai requisiti di trasparenza.



Infostud. Il sistema Infostud è il sistema informativo che facilita il dialogo e l'interazione con l'amministrazione dell'Università. E' sufficiente registrarsi da casa o dall'università, per ottenere una matricola e una password, modificabile in qualunque momento, che consentono di accedere al sistema per iscriversi, partecipare alle prove di ammissione ai corsi di studio, dichiarare i propri dati personali. Il sistema è inoltre predisposto per la prenotazione e verbalizzazione elettronica degli esami.



U-GOV Personale. Con la delibera del 22 ottobre 2009 Sapienza ha aderito al consorzio CINECA, nella prospettiva di impiegare il sistema U-GOV, il sistema informativo integrato per il governo e la gestione degli Atenei, che riunisce in un unico sistema le attuali soluzioni software sinora offerte (CIA, CSA, Esse3) per il raggiungimento dei risultati e il loro monitoraggio.

Finora la Sapienza ha utilizzato il CSA per la gestione del personale di ateneo sia dal punto di vista giuridico che economico e il sistema U-GOV è stato progettato proprio per garantire la massima compatibilità con la precedente generazione di applicativi Cineca. In questo modo l'Ateneo può predisporre un piano di trasferimento graduale dei dati in modo da non creare problemi alla struttura organizzativa mediante la salvaguardia dei servizi e delle informazioni esistenti. In prospettiva, il sistema dovrebbe condurre ad un miglioramento delle attuali problematiche sia nella tempistica e sia nella semplificazione dell'utilizzo.

U-GOV Contabilità. Un altro importante fronte su cui Sapienza si sta impegnando è l'analisi delle problematiche ICT connesse con il sistema di contabilità attualmente in uso dalla Ripartizione VI – Ragioneria. In particolare è stata effettuata l'analisi dell'attuale ambiente contabile per determinare la migliore scelta di configurazione del nuovo sistema contabile, sia in relazione alle fonti informative attualmente in uso, sia in vista di una transizione verso un modello contabile diverso e più adeguato al quadro economico e normativo corrente e futuro. Il sistema contabile



scelto è un altro dei componenti centrali di U-GOV, e costituirà uno degli elementi centrali del nuovo sistema informativo integrato.

U-GOV Ricerca. Infine, nell'ottica di supportare, razionalizzare e valorizzare la gestione delle attività di ricerca, nonché fornire dati quantitativi certi su cui basare la successiva attività di valutazione, si è deciso di acquisire il modulo U-GOV Ricerca, che sarà disponibile nel secondo semestre del 2011. Attualmente è disponibile e utilizzata per scopi analoghi la Banca Dati Saperi.



3.2.3. Salute finanziaria

Gli accertamenti definitivi del “*Bilancio consuntivo consolidato*” per l’anno 2009 ammontano a euro 1.120.525.063,80. Considerate però le differenze di consolidamento raggiungono euro 1.129.359.445,10, in variazione negativa rispetto alla previsione definitiva al netto dell’avanzo di amministrazione (1.142.626.747,66)

Tabella 11 - Entrate esercizio finanziario 2009

Entrate esercizio finanziario 2009	Previsione iniziale	Previsione definitiva	Var (%)	Accertamenti	Var (%)
Avanzo di amministrazione	246.814.393,21	305.120.276,21		0,00	
Entrate proprie	161.173.637,83	209.474.418,89	30	206.709.885,53	- 1,3
Entrate da trasferimenti	649.040.050,00	669.493.449,71	3,2	657.860.349,74	- 1,7
Altre entrate	11.005.877,87	39.778.000,54	261,4	39.624.611,99	-0,4
Partite di giro	199.414.093,87	223.880.878,52	12,3	216.330.216,54	- 3,4
Totale entrate	1.267.448.052,78	1.447.747.023,87	14,2	1.120.525.063,80	- 22,6

Nel complesso le entrate accertate, al netto delle partite di giro, passano da euro 1.020.841.161 del 2008 a euro 904.194.847,26 del 2009, facendo segnare un decremento del -11,4%. Gli impegni totali nel 2009 ammontano a 1.129.325.856,22 euro, in aumento rispetto al 2008 (1.051.547.962,70).

Tabella 12 - Uscite esercizio finanziario 2009

Uscite esercizio finanziario 2009	Previsione iniziale	Previsione definitiva	Var (%)	Impegni	Var (%)
Risorse umane	604.776.863,64	639.130.718,11	5,7	611.196.567,04	-4,4
Risorse per il funzionamento	84.595.597,21	116.609.590,35	37,8	66.645.167,81	-42,8
Interventi a favore degli studenti	102.611.695,45	115.129.137,57	12,2	77.219.036,36	- 32,9
Oneri finanziari e tributari	7.689.759,76	8.111.386,79	5,5	7.076.022,41	-12,8
Altre spese correnti	143.871.121,08	167.774.230,20	16,6	54.164.377,77	-67,7
Acquisizione e valorizzazione beni durevoli	45.124.029,62	61.168.432,30	35,6	41.622.246,39	-32
Estinzione mutui e prestiti	907.980,00	907.980,00	0,00	907.978,94	0,0
Ricerca scientifica universitaria	62.488.108	123.517.340,75	97	54.164.242,96	-56 ,1
Partite di giro	199.414.093,87	223.888.862,03	12,3	216.330.215,54	-3,6
Totale uscite	1.251.479.248,63	1.456.237.678,10	16,4	1.129.325.856,22	-22,4



Gli impegni del conto relativo alle Risorse umane, pari a 611.196.567,04 euro, sono rimasti stabili rispetto all'anno precedente (pari ad euro 612.692.074,55) segnando una variazione del 0,2 %.

Gli impegni per le rimanenti voci segnano una variazione negativa rispetto alle previsioni iniziali, risultato dell'azione di monitoraggio periodico e di contenimento delle spese effettuata nel corso dell'anno.

Indicatori di bilancio. I principali indicatori finanziari calcolati sul "Conto consuntivo" qui di seguito riportati mostrano l'andamento delle entrate e delle uscite negli ultimi tre anni.

Tabella 13 - Indicatori sulla gestione delle entrate (%)

Indicatori sulla gestione delle entrate (%)		2009	2008	2007
1/1	Variazione previsione entrate correnti (entrate definitive / entrate iniziali)	1,05	1,20	1,09
1/2	Variazione entrate totali accertata / entrate iniziali previste (al netto p.d.g.)	1,06	1,07	1,08
1/3	Entrate da tasse e contributi studenti / entrate totali (al netto p.d.g.)	14,33	11,99	13,10
1/4	Entrate da tasse e contributi studenti / entrate correnti	14,48	12,19	13,73
1/5	Entrate da finanziamento ordinario / entrate correnti	70,83	63,84	72,35
1/6	Entrate da tasse e contributi studenti / entrate da finanziamento ordinario	20,45	19,10	18,97
1/7	Residui attivi correnti formati nell'anno/entrate correnti accertate (al netto p.d.g.)	20,70	23,47	21,15
1/8	Variazione residui attivi al termine esercizio rispetto inizio anno (al netto p.d.g.)	0,85	1,00	1,17
1/9	Variazione residui attivi correnti al termine esercizio rispetto inizio anno (al netto p.d.g.)	0,85	1,40	1,23
1/10	Indice di smaltimento dei residui attivi	72,26	79,12	63,77

In lieve miglioramento la capacità di previsione in senso di programmazione in questo periodo, mentre l'indice di smaltimento dei residui attivi nel 2009 subisce una riduzione al 72,26%.

All'interno della composizione delle entrate correnti si evidenzia che l'incidenza del Fondo di Finanziamento Ordinario sulle entrate correnti è aumentato rispetto al 2008, toccando la quota del 70,83%; anche le entrate da tasse e contributi degli studenti sulle entrate correnti sono aumentate dal 12,19% del 2008 al 14,48% nel 2009.

Per quanto riguarda le spese si osserva che nel 2009, gli impegni sono risultati minori del totale delle entrate accertate ed ancor più questo andamento



migliorativo si evidenzia tra gli impegni correnti accrescendo l'indice di economia della spesa. Tale comportamento gestionale appare interessante come primo momento di positività del controllo sulla spesa il cui cammino prossimo è ancora da sviluppare. Le spese in conto capitale sono risultate superiori alle entrate in conto capitale in quanto in quest'anno sono stati riassegnati fondi relativi agli anni precedenti con vincolo di destinazione al fine di realizzare una politica di maggiori investimenti.

Tabella 14 - Indicatori sulla gestione delle spese - stanziamenti, impegni e pagamenti (%)

Indicatori sulla gestione delle spese - stanziamenti, impegni e pagamenti (%)	2009	2008	2007
2/1 Variazione previsione spese correnti (previsione definitive / previsione iniziale)	1,07	1,11	1,19
2/2 Impegni totali di competenza / entrate totali accertate	99,68	92,26	102,19
2/3 Impegni correnti di competenza / entrate correnti accertate	94,99	85,92	97,33
2/4 Impegni in conto capitale di competenza / entrate in conto capitale accertate	5,33	3,60	2,16
2/5 Capacità di spesa (al netto partite di giro)	70,06	68,87	66,21
2/6 Velocità di cassa	82,44	80,51	76,96
2/7 Capacità di impegno	86,45	87,73	90,10
2/8 Indice di economia	13,55	12,27	9,90

Tabella 15 Avanzo e Impegni di spesa per il personale

Avanzo	2009	2008	2007
2/12 Avanzo di amministrazione/previsioni definitive	14,29%	13,62%	11,89%
2/13 Avanzo di amministrazione somme riassegnabili	111.165.665,84	126.257.582,40	108.711.788,38
Impegni di spesa per il personale			
2/14 Spese personale/spese correnti	78,51%	77,30%	76,73%
2/15 Spese personale docente/spese totali personale	67,25%	65,96%	67,05%
2/16 Spese personale docente/entrate da tasse e contributi	3,46%	3,59%	3,65%
2/17 Spese fisse pers. docente + tecn. amm.vo/FFO	97,49%	95,69%	94,25%
2/18 Spese fisse pers. docente/FFO	67,95%	65,58%	66,15%
2/19 Spese pers. tecn. amm.vo/FFO	29,54%	30,11%	28,09%

Anche gli indicatori sulla spesa del personale nello stesso anno mostrano un lieve miglioramento delle condizioni di efficienza, mentre cresce ancora l'indicatore che rileva l'incidenza della spesa fissa del personale docente e tecnico-amministrativo sul Fondo di Finanziamento Ordinario.



3.2.4. *Punti di forza e punti di debolezza di Sapienza*

Tutto quanto sopra considerato è possibile sintetizzare come segue i punti di forza e i punti di debolezza che l'analisi del contesto interno di Sapienza consente di individuare.

Punti di forza:

- Prestigio/attrattività dell'istituzione. Sapienza vanta una storia secolare, di oltre 700 anni, nei quali ha avuto un ruolo da protagonista, non solo a livello regionale o nazionale, in molti campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia, con facoltà di antico e prestigioso insediamento e docenti di fama internazionale nella comunità scientifica.
- Forte sostegno del vertice alle politiche di valorizzazione dei meriti.
- Ampia offerta didattica di I, II livello e III livello (master, dottorati), talvolta esclusiva sul territorio regionale e nazionale.
- Diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti (immatricolazioni, iscrizioni, certificati, prenotazioni esami).
- Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale.
- Ampiezza del potenziale di ricerca: elevato numero di professori e ricercatori, ma anche di dottorandi e assegnisti.
- Ricco portfolio di brevetti e di licenze, numerosi contratti di ricerca/consulenza/formazione professionale in termini di offerta di competenze all'esterno, crescente presenza di spin-off universitari.

Punti di debolezza:

- Invecchiamento del personale docente e ricercatore (età media dei PO 57 anni, PA 51 anni, Ricercatori 44 anni) e basso turn-over.
- Forte peso degli impegni didattici per il personale docente con possibile riduzione della produttività scientifica.
- Relativa carenza di spazi didattici e di infrastrutture scientifiche per alcune aree specifiche.
- Scarsa attrattività internazionale sia per gli studenti che per i ricercatori.



3.3. Analisi SWOT

La SWOT analysis che segue sintetizza i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) di Sapienza emersi dall'analisi dell'ambiente interno, nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le minacce (Threat) da affrontare identificate nell'analisi del contesto esterno.

	Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi del contesto interno	<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio/attrattività dell'istituzione - Forte sostegno del vertice alle politiche di valorizzazione dei meriti - Ampia offerta didattica di I, II livello e III livello - Diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti - Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale - Ampiezza del potenziale di ricerca - Ricco portfolio di brevetti e di licenze, contratti di ricerca/consulenza, spin-off universitari 	<ul style="list-style-type: none"> - Invecchiamento del personale docente e ricercatore - Basso turn-over - Forte peso degli impegni didattici per il personale docente - Relativa carenza di spazi didattici e di infrastrutture scientifiche per alcune aree specifiche - Scarsa attrattività internazionale sia per gli studenti stranieri che per i ricercatori di università estere
	Opportunità	Minacce
Analisi del contesto esterno	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza sul territorio di varie istituzioni scientifico-culturali, nazionali ed internazionali - Presenza di soli corsi di primo livello in altri atenei - Presenza di innumerevoli iniziative sul piano culturale - Presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche - Presenza di strutture governative ed enti di ricerca e rapporto ravvicinato con le istituzioni - Adeguata produttività economica regionale - Forte presenza di accademici nelle istituzioni dello Stato 	<ul style="list-style-type: none"> - Calo demografico e riduzione rapporto maturi/immatricolati - Concorrenza delle altre università urbane, non statali, telematiche ed extraurbane - Scarsità di risorse e inadeguato utilizzo di strumenti di sostegno del diritto allo studio - Aumento della competitività degli enti pubblici di ricerca e delle università - Finanziamenti pubblici tendenzialmente decrescenti - Incertezza del quadro istituzionale esterno; - Fuga dei cervelli - Scarso assorbimento dei laureati nel mercato del lavoro - Non adeguata valutazione delle lauree triennali



4. **Gli obiettivi strategici di Sapienza**

Gli obiettivi strategici di Sapienza sono declinati nelle seguenti 4 aree strategiche:

- **DIDATTICA**

Gli obiettivi di quest'area si riferiscono alla gestione dell'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità, alla capacità di gestire la trasmissione delle conoscenze, alla possibilità di reclutamento di studenti eccellenti, alla gestione delle attività didattiche, al supporto agli studenti, alla certificazione di qualità dei percorsi formativi.

- **RICERCA**

Gli obiettivi di quest'area si riferiscono alla valorizzazione della ricerca scientifica, alla gestione dei finanziamenti alla ricerca, alla gestione di brevetti e spin-off, alla stipula di nuove convenzioni e partecipazioni a consorzi nell'ottica di un aumento e miglioramento dei processi della ricerca nelle fasi in&out.

- **SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA**

Gli obiettivi di quest'area si riferiscono: a) alla promozione e al supporto dell'internazionalizzazione della ricerca e dell'offerta formativa, internazionalizzazione non intesa come elemento aggiuntivo, "accessorio di lusso", ma come approccio, mentalità; b) alla mobilità internazionale di studenti, laureati, docenti e personale tecnico amministrativo, c) alla gestione efficace ed efficiente del Sistema bibliotecario e museale.

- **SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE**

Gli obiettivi di quest'area si riferiscono al mantenimento e allo sviluppo delle risorse umane (programmazione, reclutamento, formazione, valutazione, gestione); al mantenimento e al controllo delle risorse finanziarie (bilancio finanziario di previsione e conto consuntivo, flussi di cassa, contabilità economico patrimoniale e analitica); al mantenimento e allo sviluppo delle risorse tecnologiche e infrastrutturali (infrastrutture di rete e rete, office automation, automazione dei processi, pianificazione interventi edilizi, manutenzione, valutazione e valorizzazione del patrimonio edilizio).



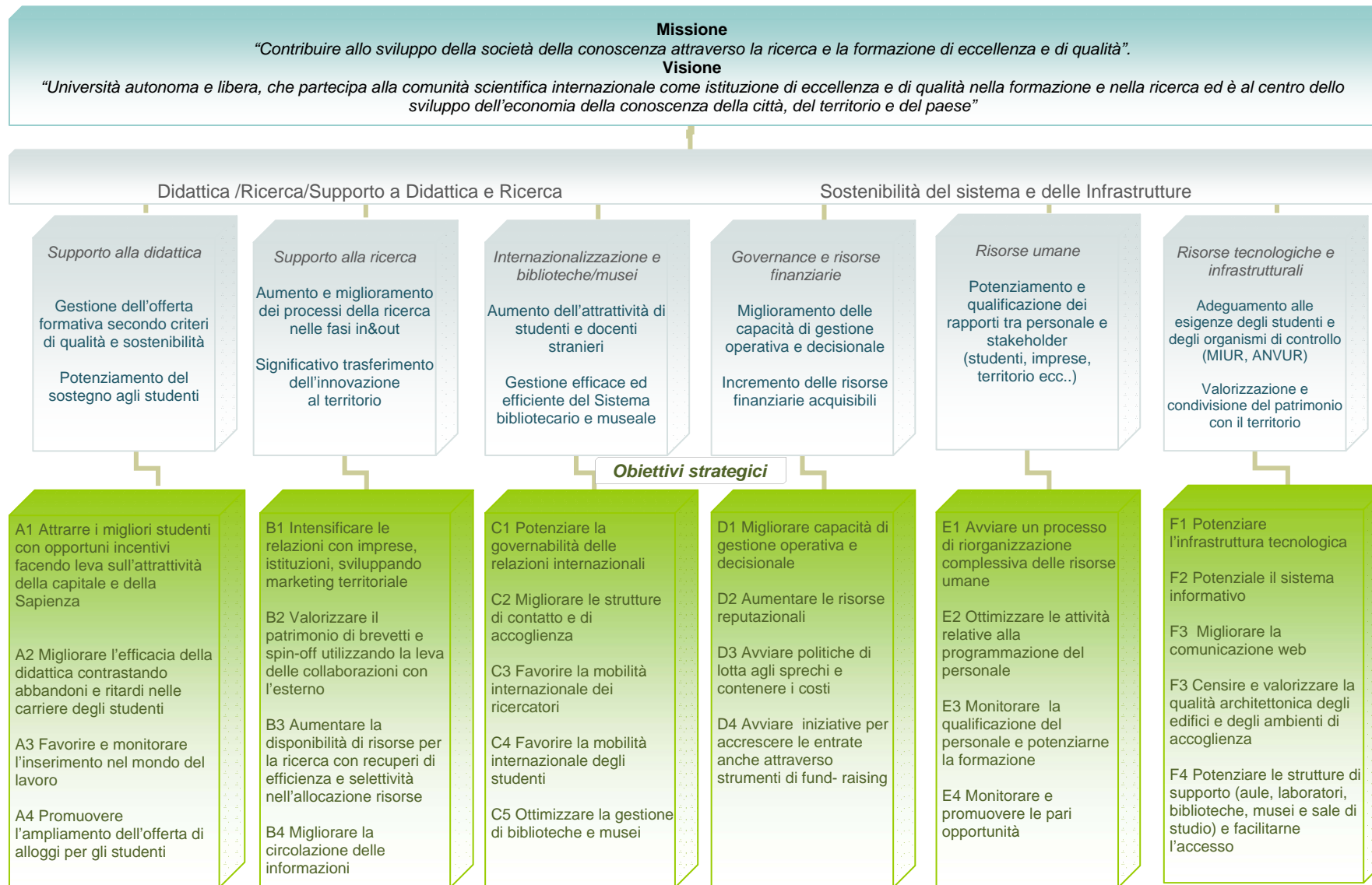
In una organizzazione complessa come Sapienza, anche alla luce delle difficoltà verificatesi nel corso degli ultimi anni è inoltre imprescindibile aumentare l'*accountability* in riferimento sia al personale sia alle strutture.

In fig. 3 viene riportato il primo livello dell'albero della performance di Sapienza, una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano a loro volta obiettivi operativi, azioni e risorse).

Nel primo livello dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati gli outcome attesi (ex art. 8, lett.a d.lgs n. 150/2009 e delibera Civit n. 104/2010 p. 4) ovvero le conseguenze attese per gli stakeholder delle azioni che verranno messe in atto da Sapienza durante il triennio 2011-2013. Le aree strategiche individuate sono quindi declinate in più obiettivi strategici programmati su base triennale. Nel prosieguo del testo ne vengono riportati gli sviluppi in forma di matrice per una maggiore intelligibilità.



Figura 3 - L'Albero della performance di Sapienza





Per ciascun obiettivo strategico sono individuati uno o più indicatori di outcome scelti sulla base del contributo che possono dare nel valutare il progresso nella realizzazione dell'obiettivo strategico stesso.

Tabella 16 - Obiettivi strategici di Sapienza e relativi indicatori di outcome

Area strategica e outcomes	Obiettivi strategici	Indicatori di outcome
<p>A) Supporto alla didattica</p> <p><i>Gestione dell'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità</i></p> <p><i>Potenziamento del sostegno agli studenti</i></p>	<p>A1. Attrarre i migliori studenti con opportuni incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza</p> <p>A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti</p> <p>A3. Favorire e monitorare l'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>A4. Promuovere l'ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti</p>	<p>Iscritti a CdLM provenienti da altre università</p> <p>N° di immatricolati con voto superiore o uguale a 90/100</p> <p>% di studenti senza obblighi formativi aggiuntivi</p> <p>Tassi di abbandono al 1° anno</p> <p>% studenti fuoricorso</p> <p>% laureati occupati a un anno dalla laurea</p> <p>% studenti che hanno fruito di stage esterni curriculari e post lauream</p> <p>Numero di studenti che usufruiscono di supporti residenziali</p>
<p>B) Supporto alla ricerca</p> <p><i>Aumento e miglioramento dei processi della ricerca nelle fasi in&out</i></p> <p><i>Significativo trasferimento dell'innovazione al territorio</i></p>	<p>B1. Intensificare le relazioni con imprese, istituzioni, enti sviluppando capacità di marketing territoriale</p> <p>B2. Valorizzare il patrimonio di brevetti e spin-off utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno</p> <p>B3. Aumentare la disponibilità di risorse per la ricerca con recuperi di efficienza e selettività nell'allocazione delle risorse</p> <p>B.4. Migliorare la circolazione delle informazioni relative alla ricerca</p>	<p>Numero medio borse per dottorato di ricerca</p> <p>% borse di dottorato finanziate dall'esterno</p> <p>Numero e ricavo brevetti</p> <p>Numero e ricavo spin-off</p> <p>Disponibilità media pro-capite di risorse per la ricerca</p> <p>% di entrate per la ricerca da enti esterni.</p> <p>Ammontare delle risorse umane e dei fondi destinati a funzioni di comunicazione e marketing</p>
<p>C) Internazionalizzazione e biblioteche/musei</p>	<p>C1. Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali</p> <p>C2. Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza</p>	<p>% di studenti coinvolti in programmi di mobilità su studenti in corso</p> <p>% studenti stranieri iscritti</p> <p>% dottorandi stranieri</p>



Area strategica e <i>outcomes</i>	Obiettivi strategici	Indicatori di outcome
<p><i>Aumento dell'attrattività di studenti e docenti stranieri</i></p> <p><i>Gestione efficace ed efficiente del Sistema bibliotecario e museale</i></p>	<p>C.3. Favorire la mobilità internazionale dei ricercatori</p> <p>C.4. Favorire la mobilità internazionale degli studenti</p> <p>C.5. Ottimizzare la gestione di biblioteche e musei</p>	<p>% di ricercatori in mobilità all'estero</p> <p>N. di visiting professor e durata media della loro permanenza.</p> <p>Numero di fruitori delle biblioteche</p> <p>Numero di riviste cartacee o elettroniche possedute</p> <p>Numero visitatori musei</p> <p>Numero iniziative di promozione del patrimonio museale</p>
<p>D) Governance e risorse finanziarie</p> <p><i>Miglioramento delle capacità di gestione</i></p> <p><i>Incremento delle risorse finanziarie disponibili</i></p>	<p>D1. Migliorare la capacità di gestione operativa e decisionale</p> <p>D2. Aumentare le risorse reputazionali</p> <p>D.3 Avviare politiche di lotta agli sprechi e contenere i costi</p> <p>D.4. Avviare iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di fund-raising.</p>	<p>Numero di provvedimenti pubblicati sul sito istituzionale</p> <p>Numero di iniziative tese a diffondere l'immagine di Sapienza</p> <p>Riduzione significativa delle spese di gestione</p> <p>Ammontare delle entrate frutto di fund-raising</p>
<p>E) Risorse umane</p> <p><i>Riequilibrio, qualificazione e promozione del personale</i></p>	<p>E.1. Avviare un processo di riorganizzazione complessiva delle risorse umane</p> <p>E.2. Ottimizzare le attività relative alla programmazione del personale</p> <p>E.3. Monitorare la qualificazione del personale e potenziarne la formazione</p> <p>E.4. Monitorare e promuovere le pari opportunità</p>	<p>Numero di personale in mobilità interna frutto di riallocazione e mappa delle competenze</p> <p>Utilizzo di dati e analisi per la programmazione del personale</p> <p>Numero di ore di formazione pro-capite</p> <p>Livello della formazione linguistica o specialistica</p> <p>Numero di iniziative di promozione delle pari opportunità</p> <p>Numero di donne in posizioni di responsabilità</p> <p>Numero e qualità di provvedimenti a sostegno delle donne</p> <p>Presenza di indagini di genere</p>



Area strategica e <i>outcomes</i>	Obiettivi strategici	Indicatori di outcome
<p>F) Risorse tecnologiche e infrastrutturali</p> <p><i>Adeguamento alle esigenze degli studenti e degli organismi di controllo.</i></p> <p><i>Valorizzazione e condivisione del patrimonio con il territorio</i></p>	<p>F.1. Potenziare l'infrastruttura tecnologica</p> <p>F2. Potenziare il sistema informativo</p> <p>F.3. Migliorare la comunicazione web</p> <p>F.4. Censire e valorizzare la qualità architettonica degli edifici e degli ambienti di accoglienza</p> <p>F.5. Potenziare le strutture di supporto (aule, laboratori, biblioteche, musei e sale di studio) e facilitarne l'accesso</p>	<p>Numero di utilizzatori di Infostud</p> <p>Applicazioni gestionali implementate</p> <p>Numero di visitatori del sito web istituzionale</p> <p>Numero interventi di valorizzazione edifici Ammontare spese destinate al miglioramento degli ambienti di accoglienza</p> <p>Numero di aule rinnovate, ristrutturate o dotate di nuovi ausili tecnologici</p> <p>Numero di interventi di miglioramento dell'accessibilità alle strutture di supporto</p>
<p>G) Attività istituzionale ordinaria³</p>	<p>G.1. Improntare le attività a criteri di trasparenza, economicità e speditezza</p> <p>G.2. Indagare la customer satisfaction</p> <p>G.3. Individuare e rendere pubblici gli standard di qualità dei servizi</p>	<p>Numero di iniziative volte ad accelerare i procedimenti amministrativi, a contenerne i costi. Numero di informazioni di trasparenza pubblicate sul sito istituzionale.</p> <p>Presenza di indagini di customer satisfaction (opinioni studenti, opinioni famiglie, opinioni utenti delle segreterie, utenti di altri servizi, biblioteche ecc..)</p> <p>Numero di servizi di cui sono individuati gli standard di qualità Pubblicazione sul sito web istituzionale degli standard di qualità</p>

³ L'attività istituzionale ordinaria è quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Non presente nello schema a pag. 43



5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Rimanendo all'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico viene qui articolato in obiettivi operativi, programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili⁴.

Sapienza ha definito:

- obiettivi operativi per il Direttore Generale e per la Dirigenza dell'amministrazione centrale;
- obiettivi operativi per Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento;
- un sistema di indicatori specificatamente orientato all'allocazione delle risorse finanziarie per Facoltà e Dipartimenti.

Gli obiettivi operativi sono naturalmente diversi, in tutto o in parte, a seconda della responsabilità organizzativa a cui fanno riferimento e a seconda degli obiettivi strategici che perseguono.

5.1. Obiettivi strategici e operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'amministrazione centrale

Gli obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'amministrazione centrale sono riportati in tabella 19, mentre in tabella 20, accanto a ciascuno degli obiettivi operativi sono indicati i rispettivi indicatori, i valori storici e i valori target di riferimento.

Gli obiettivi operativi riportati in grassetto sono quelli assegnati dagli organi di governo alla Direzione Generale, quelli non in grassetto derivano dal Piano Strategico 2007-12.

La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo è, dove non espressamente indicato, il 31 dicembre 2011. In taluni casi le scadenze sono anticipate o posticipate fino alla metà del 2012 con una programmazione di 18 mesi anziché 12.

⁴ Tali obiettivi operativi e i relativi indicatori di misurazione e target, sono stati approvati dal CdA e dal S.A. nelle sedute del 29 marzo 2011 e del 12 aprile 2011 e sono oggetto del documento autonomo "Sistema di valutazione Sapienza 2011 - Documento Integrato" reperibile sul sito istituzionale.



Tabella 17 – Obiettivi strategici e operativi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti dell'amministrazione centrale

Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
A) Supporto alla didattica	<p>A1. Attrarre i migliori studenti con opportuni incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza</p> <p>A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti</p> <p>A3. Favorire e monitorare l'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>A4. Promuovere l'ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti</p>	<p>A.1.1. Sviluppo di politiche per attrarre i migliori studenti</p> <p>A.1.2. Aumentare il numero di borse di studio o di iniziative di incentivazione economica per gli studenti meritevoli</p> <p>A.1.3. Supporto all'attivazione della Scuola Superiore di Studi Avanzati finalizzata al progresso della scienza e alla valorizzazione dei giovani [dicembre 2011].</p> <p>A.2.1. Assicurare che l'offerta formativa risponda pienamente ai requisiti di sostenibilità previsti dalle norme e che Facoltà e Dipartimenti ricevano supporto alle azioni legate alla qualità della propria offerta formativa [giugno 2011]</p> <p>A.2.2. Migliorare le strutture di supporto, contatto e accoglienza a disposizione degli studenti</p> <p>A.3.1 Costruire un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di placement</p> <p>A.4.1 Sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni per i servizi di accoglienza e residenziali</p> <p>A.4.2. Attivazione delle procedure finalizzate alla dotazione di residenze universitarie per studenti [settembre 2011].</p> <p>A.4.3. Entrata in funzione del residence Sapienza di via Volturno [dicembre 2011].</p>



Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
B) Supporto alla ricerca	<p>B1. Intensificare le relazioni con imprese, istituzioni, enti sviluppando capacità di marketing territoriale</p> <p>B2. Valorizzare il patrimonio di brevetti e spin-off utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno</p> <p>B3. Aumentare la disponibilità di risorse per la ricerca con recuperi di efficienza e selettività nell'allocazione delle risorse</p> <p>B4. Migliorare la circolazione delle informazioni relative alla ricerca</p>	<p>B.1.1. Stabilire rapporti istituzionali con le strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese.</p> <p>B.1.2. Creare e rendere operativa la funzione "Gestione delle Relazioni esterne"</p> <p>B.2.1. Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale</p> <p>B.2.2. Favorire la creazione di spin-off universitari</p> <p>B.2.3. Dare vita a iniziative coordinate con il sistema bancario per venture capital</p> <p>B.3.1. Previsione e attivazione di un Grant Office [dicembre 2011]</p> <p>B.4.1. Supporto alla migrazione dei dati relativi alla ricerca nel relativo modulo "Catalogo e Valutazione della ricerca" di U GOV [dicembre 2011].</p>
C) Internazionalizzazione	<p>C1. Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali</p> <p>C2. Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza</p> <p>C3. Favorire la mobilità internazionale dei ricercatori</p> <p>C4. Favorire la mobilità internazionale degli studenti</p>	<p>C.1.1 Potenziare la struttura operativa delle Relazioni Internazionali</p> <p>C.1.2. Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione internazionale in corso [dicembre 2011 e settembre 2012].</p> <p>C.2.1. • Attivazione struttura di informazione e accoglienza studenti stranieri [Hello] [giugno 2011].</p> <p>C.2.2. Potenziamento sito web in inglese e produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera [dicembre 2011].</p> <p>C.3.1 Intensificare i programmi di scambio con ricercatori dei paesi emergenti</p> <p>C.3.2. Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità</p> <p>C.4.1. Potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrattività internazionale (accordi, corsi interuniversitari, partnership...)</p> <p>C.4.2. Supporto al completamento del censimento mobilità studenti e dottorandi incoming and outgoing collegato al data base Sapienza [progress 2011 e completamento settembre 2012].</p>



Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
D) Governance e risorse finanziarie	<p>D1. Migliorare la capacità di gestione operativa e decisionale</p> <p>D2. Aumentare le risorse reputazionali</p> <p>D.3 Avviare politiche di lotta agli sprechi e contenere i costi</p> <p>D.4. Avviare iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di fund-raising.</p>	<p>D.1.1. Aumentare il coordinamento tra diversi organismi di gestione e valutazione</p> <p>D.1.2. Supporto agli organi collegiali nella ridefinizione dello Statuto e nei regolamenti discendenti da norme di legge o dallo Statuto [dicembre 2011].</p> <p>D.2.1. Redazione del Bilancio Sociale – progetto pilota [dicembre 2011].</p> <p>D.3.1. Ridurre i costi di specifiche attività</p> <p>D.3.2. Messa a punto del sistema di contabilità economico patrimoniale e del sistema di contabilità analitica [dicembre 2011]</p> <p>D.3.3. Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti e Facoltà [settembre 2012]</p> <p>D.3.4. Messa a punto del sistema di controllo di gestione [dicembre 2011]</p> <p>D.3.5. Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012].</p> <p>D.4.1 Aumento di specifiche voci di auto-finanziamento</p> <p>D.4.2. Aumento del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti</p>



Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
E) Risorse umane	<p>E.1. Avviare un processo di riorganizzazione complessiva delle risorse umane</p> <p>E.2. Ottimizzare le attività relative alla programmazione del personale</p> <p>E.3. Monitorare la qualificazione del personale e potenziarne la formazione</p> <p>E.4. Monitorare e promuovere le pari opportunità</p>	<p>E.1.1. Predisposizione di un piano sulle dotazioni organiche di personale tecnico amministrativo delle strutture decentrate correlato alle attività di competenza [dicembre 2011]; centrali correlato alle attività di competenza [marzo 2012];</p> <p>E.1.2. Definizione dei criteri per l'eventuale riequilibrio [marzo 2012].</p> <p>E.1.3. Realizzare la nuova struttura dell'Amministrazione centrale come stabilito dall'art. 20 dello Statuto, dopo l'effettuazione delle previste consultazioni [dicembre 2011].</p> <p>E.2.1. Predisposizione di un quadro organico e certificato delle cessazioni del personale docente e tecnico amministrativo nel prossimo triennio suddiviso per Dipartimenti, Facoltà e settori scientifico disciplinari, Amministrazione centrale e Aziende Ospedaliere-Universitarie o Strutture convenzionate [settembre 2011].</p> <p>E.3.1. Costruire un database della formazione contenente i corsi di formazione e aggiornamento frequentati dal personale e previsione di una sua integrazione con i titoli e le competenze del personale.</p> <p>E.3.2. Predisposizione del piano di formazione 2011 [aprile 2011]</p> <p>E.3.3. Sviluppo del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV</p> <p>E.3.4. Predisposizione del piano di formazione 2012 [gennaio 2012].</p> <p>E.4.1. Diffondere pubblicamente l'attività del Comitato Pari Opportunità</p> <p>E.4.2. Effettuare analisi di benessere organizzativo di genere</p> <p>E.4.3. Effettuare analisi di genere sulla composizione di organi, strutture e mansioni di responsabilità.</p>



Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
F) Risorse tecnologiche e infrastrutturali	<p>F.1. Potenziare l'infrastruttura tecnologica</p> <p>F.2. Potenziare il sistema informativo</p> <p>F.3. Migliorare la comunicazione web</p> <p>F.4. Censire e valorizzare la qualità architettonica degli edifici e degli ambienti di accoglienza</p> <p>F.5. Potenziare le strutture di supporto (aule, laboratori, biblioteche, musei e sale di studio) e facilitarne l'accesso</p>	<p>F.1.1. Garantire il costante adeguamento della procedura SIAD alla evoluzione normativa e fornire il necessario supporto a Facoltà e Dipartimenti per l'utilizzo della stessa [dicembre 2011].</p> <p>F.1.2. Procedere al completo allineamento dei sistemi gestionali esistenti [Infostud, Socrates Erasmus, SIAD, Scripta] al nuovo assetto dell'Ateneo [dicembre 2011].</p> <p>F.2.1. Supporto al completamento della verbalizzazione elettronica per tutti gli studenti Sapienza [dicembre 2011].</p> <p>F.3.1. Entrata in funzione nuovo portale di Ateneo [luglio 2011]</p> <p>F.3.2. Entrata in funzione nuovo sistema di posta elettronica studenti [dicembre 2011].</p> <p>F.4.1. Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza.</p> <p>F.4.2. Predisposizione di un piano ricognitivo, anche strumentale alla regolamentazione sull'assegnazione degli spazi alle strutture decentrate [settembre 2011].</p> <p>F.5.1. Supporto all'istituzione del "Polo Museale e dell'Orto Botanico" e "Sistema Bibliotecario" [dicembre 2011].</p> <p>F.5.2. Effettuazione gara [novembre 2011] e inizio lavori nell'edificio Poste [marzo 2012].</p> <p>F.5.3. Effettuazione progetto ed avvio gara edificio Via dei Piceni angolo Via dei Reti [dicembre 2011].</p> <p>F.5.4. Avvio lavori parcheggio Via De Lollis [dicembre 2011].</p> <p>F.5.5. Completamento lavori Regina Elena [settembre 2011].</p> <p>F.5.6. Avvio procedure edificazione area SDO [dicembre 2011].</p>



Area	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
G) Attività istituzionale ordinaria	<p>G.1. Improntare le attività a criteri di trasparenza, economicità e speditezza</p> <p>G.2. Indagare la customer satisfaction</p> <p>G.3. Individuare e rendere pubblici gli standard di qualità dei servizi</p>	<p>G.1.1. Avviare il monitoraggio sistematico e la mappatura dei processi amministrativi</p> <p>G.2.1. Garantire il costante monitoraggio delle opinioni degli studenti rispetto alla qualità del servizio di segreteria studenti e la adozione degli eventuali necessari correttivi [dicembre 2011].</p> <p>G.3.1. Definire standard di qualità dei servizi e pubblicarli sul sito istituzionale</p>

In tabella 18 sono riportati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori *baseline*, i valori *target* e le Ripartizioni o Uffici coinvolti. Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa sono infatti assegnati uno o più obiettivi operativi.

Nel caso in cui, per alcuni obiettivi, vi fosse corresponsabilità, la Ripartizione o l'Ufficio indicato in prima posizione e in grassetto rappresenta il *leader*, mentre le restanti Ripartizioni o Uffici rappresentano i *contributori*.



Tabella 18 – Indicatori di misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi

Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
A.1.1. Sviluppare politiche per attrarre i migliori studenti	-Numero di politiche di attrattività degli studenti migliori (i7) ⁵ -N° di immatricolati 2009/10 con voto di maturità compreso tra 90 e 100 su totale immatricolati (i7)	1 20,4%	>1 +5%	Rip. IV
A.1.2. Aumentare il numero di borse di studio o di iniziative di incentivazione economica per gli studenti meritevoli	-Incremento n° borse di studio erogate tra a.a. 2009/10 e 2010/11 (i7)	Media ultimi 4 anni: 4.439 borse di studio	+5%	Rip. IV
A.1.3. Supporto all'attivazione della Scuola Superiore di Studi Avanzati	-Stato progettazione sede Scuola c/o locali ex Regina Elena (i4)	Progettazione avviata	Progettazione completata	Rip. VII , Rip. III, Rip. VI
	-Attivazione della scuola entro dicembre 2011 (i3)	Non attivata	Attivata	Rip. IV (organizzazione didattica, ecc.) Rip. V (struttura organizzativa) , Rip. II, Rip. VI
A.2.1. Assicurare che l'offerta formativa risponda pienamente ai requisiti di sostenibilità previsti dalle norme e che Facoltà e Dipartimenti ricevano supporto alle azioni legate alla qualità della propria offerta formativa [giugno 2011]	-Numero di corsi in possesso di requisiti di qualità superiori a quelli previsti dalle norme nazionali (i7)	100%	Almeno 95%	Rip. IV
A.2.2. Migliorare le strutture di supporto, contatto e accoglienza a disposizione degli studenti	-Predisposizione di una proposta operativa per la costituzione di un International Centre – Welcome Office (i4)	NO	SI	Rip. IX
	-Attivazione servizi di contatto ed accoglienza per studenti borsisti Erasmus Mundus e accordi bilaterali extra UE presso la Rip.IX (i3)	NO	SI	
	-Attivazione corsi di italiano per studenti internazionali extra UE (i3)	NO	SI	
A.3.1 Costruire un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di placement	-Numero di curricula in linea presso SOUL (i7) -Numero di iniziative di orientamento in uscita attivate (i7) -Progetti europei di placement all'estero finanziati per laureati (i7)	43.020 (2010) 0 1	+ 5% Almeno 3 2	Rip. IV
A.4.1 Sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni per i servizi di accoglienza e residenziali	-Numero di convenzioni con enti esterni per servizi residenziali (i7)	0	> 1	Rip. IX
	-Numero di posti letto (i7)	0	> 50	
A.4.2. Attivazione delle procedure finalizzate alla dotazione di residenze universitarie per studenti [settembre 2011].	-Stato di attivazione delle procedure al 1 settembre 2011 (i3)	Non avviate	Avviate	Rip. III Rip. VII
	-Pianificazione procedure tecnico normative (i4)	Avviate	Avviate	
A.4.3. Entrata in funzione del residence Sapienza di via Volturmo [dicembre 2011].	-Entrata in funzione del residence entro il 15 dicembre 2011 (i4)	NO	SI	Rip. VII Rip. III

⁵ Il valore riportato in parentesi indica la tipologia di indicatore e rimanda alla rispettiva scheda anagrafica in allegato 2.



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
B.1.1. Stabilire rapporti istituzionali con le strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese.	- N° delle strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese con le quali esistono rapporti stabili (i7)	0 (2009) 1 (2010)	2	UVRSI
B.1.2. Creare e rendere operativa la funzione "Gestione delle Relazioni esterne istituzionali"	- Avvio operativo delle funzione "Gestione delle Relazioni esterne istituzionali (i3)	NO	SI	UD Rettore
B.2.1. Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale	- N° di addetti del settore "Brevettazione" e valutazione della suo dimensionamento rispetto al volume e alla tipologia di attività svolte e da svolgere in prospettiva (i7) - N° di nuovi brevetti depositati IT (i7) - N° di nuovi brevetti depositati estero (i7) -Portafoglio brevetti (i7)	2 (2009) 3 (2010) 9 (2009) 19 (2010) 2 (2009) 3 (2010) 157 (2009) 205 (2010)	3 20 8 233	UVRSI
B.2.2. Favorire la creazione di spin-off universitari	-N° spin-off universitari attivati (i7)	7 (2008) 12 (2009) 13 (2010)	15	UVRSI
B.2.3. Dare vita a iniziative coordinate con il sistema bancario (seed e venture capital)	-N. convenzioni con Enti pubblici/privati per favorire percorsi di imprenditorialità innovativa.- Rilevanza economica ed organizzativa delle iniziative (i7) - N. iniziative interne (gruppi organizzati) per la diffusione della cultura dell'innovazione e knowledge transfer (i7) - N. eventi partecipati per favorire percorsi di imprenditorialità innovativa (i7)	0 (2009) 1 (2010) 0 (2009) 10 (2010) 1 (2009) 1 (2010)	3 15 2	
B.3.1. Previsione e attivazione di un Grant Office	-Attivazione del Grant Office entro il 31 dicembre 2011 (i3)	Non attivo	Attivo	Rip. II Rip. IX UVRSI
B.4.1. Supporto alla migrazione dei dati di ricerca nel relativo modulo "Catalogo e Valutazione della ricerca" di U GOV	-Percentuale/totale di informazioni migrate nel modulo al 31 dicembre 2011 (i2)	0	100%	InfoSapienza Rip. I, UVRSI UD Rettore
C.1.1 Potenziare la struttura operativa delle Relazioni Internazionali	- Stato di avanzamento delle iniziative volte a potenziare la struttura della Relazioni internazionali (confronto pianta organica 2008 – 2011) (i2) - N° di contatti internazionali con università e centri di ricerca stranieri (europei, extra-europei, paesi emergenti) (i7) -Numero di incontri internazionali (i7)	2008: 11 di ruolo, 2 contratti 700 26	2011: 10 ruolo (1 comando; 0 contratti) +40% 50	Rip. II Dir. Generale Rip. IX



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
C.1.2. Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione internazionale in corso	- Numero di accordi di cooperazione internazionale censiti / accordi depositati presso archivio della Rip. IX Relazioni Internazionali (i7) -Numero accordi con Università top 500/QS Ranking (i7) -Qualità e dettaglio delle informazioni disponibili per ogni accordo 1.Sufficiente, 2.Discreto, 3.Ottimo, 4. Eccellente (i6) - istituzione registro e protocollo accordi di cooperazione internazionale (i4) -Numero accordi e protocolli aggiuntivi di mobilità studenti (i7) -Qualità e dettaglio delle informazioni disponibili per ogni protocollo aggiuntivo di mobilità formalizzato e finanziato (i6) 1. Sufficiente 2. Discreto 3. Ottimo 4. Eccellente -N. accordi e progetti di cooperazione allo sviluppo censiti e registrati presso la Ripartizione IX (i7)	60% 110 Discreto NO 29 Sufficiente 10 (2008)	98% +14% Ottimo (50% 2011; 100% 2012) SI 70 Ottimo 30	Rip. IX Rip. IV
C.2.1. Attivazione struttura di informazione e accoglienza studenti stranieri [Hello]	-Attivazione di Hello entro il 30 giugno 2011 (i3) -Numero unità di personale impiegato (i7) -Livello linguistico del personale impiegato (Sistema IELTS) (i6)	0 0	Attivo 3 Almeno B1	Rip. IV Rip. IX Rip. VII InfoSapienza
C.2.2. Potenziamento sito web in inglese e produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera [dicembre 2011].	- Quota di realizzazione della versione inglese del sito web dell'Ateneo entro dicembre 2011 (i2) -Numero di materiali di produzione istituzionale in lingua inglese (i7) -Valutazione qualitativa della comunicazione web in lingua inglese (i6)	0 0 Non presente	60% >3 Esito positivo	Rip. IX UD Rettore InfoSapienza Rip. IV
C.3.2 Intensificare i programmi di scambio con ricercatori dei paesi emergenti	-Numero programmi di scambio con ricercatori paesi emergenti (protocolli esecutivi e accordi in settori specifici) (i7) -Numero progetti di mobilità comunitari (Erasmus Mundus) con Paesi emergenti (i7) - Numero docenti e ricercatori stranieri selezionati nell'ambito di programmi comunitari e internazionali paesi emergenti (i7)	107 1 0	+20% 5 5	Rip. IX
C.3.3. Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità	-Numero mesi uomo visiting professors finanziati (i7) - Posizione media (rank QS e Webometrics) atenei di provenienza dei visiting professors finanziati (i6)	80 330-500	+50% 250-500	Rip. IX



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
C.4.1. Potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrattiva internazionale (accordi, corsi interuniversitari, partnership)	-Numero accordi con università straniere, comunitarie ed extra-comunitarie, con i paesi emergenti (i7) - Numero accordi di partenariato con università di Paesi emergenti nell'ambito di programmi comunitari; (i7) -Numero corsi di studio congiunti con università straniere (doppio titolo) (i7) -Numero programmi di mobilità europei ed internazionali multilaterali con i PVS (i7) -Numero dottorandi stranieri con borse programmi comunitari (i7)	601 10 2 0 0	+20% >30 >15 2 >10	Rip. IX
C.4.2. Supporto al completamento del censimento mobilità studenti e dottorandi incoming e outgoing collegato al data base Sapienza.	-Stato di avanzamento del censimento studenti e dottorandi incoming ed outgoing (i2) -Iscrizione al sistema InfoStud degli studenti borsisti e in mobilità internazionale (i4)	0 NO	50% dic 2011 100% sett 2012 SI	InfoSapienza Rip. IV Rip. IX
D.1.1. Aumentare il coordinamento tra diversi organismi di gestione e valutazione	-Istituzione di un Organismo di coordinamento per favorire il raccordo (i4) -Razionalizzazione dei siti web per informazioni e documentazione (i4) -Numero di riunioni congiunte tra i diversi organismi (i7)	NO Non presente 0	SI Presente Almeno 2/anno	UD Rettore
D.1.2. Supporto agli organi collegiali nella ridefinizione dello Statuto e nei regolamenti discendenti da norme di legge o dallo Statuto	-Emanazione Statuto ridefinito entro il 31 dicembre 2011 (i4) -Ricognizione dei regolamenti che necessitano di adeguamento (i1) -Percentuale dei regolamenti in fase di adeguamento al 31 dicembre 2011 rispetto al totale (i2)	Statuto ante legge Gelmini	Statuto ridefinito SI 30%	Rip. I Rip V Tutte le Rip.
D.2.1. Redazione del Bilancio Sociale – Progetto	-Stato di avanzamento nella redazione del bilancio sociale (i4)		Progetto Pilota dic 2011	UD Rettore Rip. VI Tutte le Rip.
D.3.1. Ridurre i costi di specifiche attività	- Strumenti di politica energetica (i2) • realizzazione impianti cogenerativi (Rip: VII) • produzione energetica da fonte rinnovabile/autoproduzione (Rip: VII) • monitoraggio energetico n. isole energetiche (Rip: VII) Risparmio su spese per energia (i5)	1 40 MWh/anno 2 6.680k€ (2009)	2 150 MWh/anno 4 9%	Tutte le Ripartizioni



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
	- Risparmio su spese per telefonia (i5) - Risparmio su fitti passivi (Rip. III e Rip. VII) (i5) - Risparmio gettoni e indennità (Rip. V) (i5) - Risparmio su riscaldamento (Rip. VII) (i5)	2.012k€ (2009) 3.852k€ (2009) 1.412k€ (2009) 5.360k€ (2009)	10% 40% 30% 10%	
D.3.2. Messa a punto del sistema di contabilità economico patrimoniale e del sistema di contabilità analitica [dicembre 2011]	-Stato di avanzamento del sistema di contabilità economico patrimoniale e del sistema di contabilità analitica a dicembre 2011 (i2) -Stato di avanzamento della messa a punto del sistema di contabilità analitica (i2)	0	100%	Rip. VI Rip. III InfoSapienza
D.3.3. Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti e Facoltà	-Numero di Dipartimenti avviati alla sperimentazione a settembre 2012 (i7) -Numero di facoltà avviate alla sperimentazione a settembre 2012 (i7)	0 0	5 Dipartimenti 1 Facoltà	Rip. VI Rip. III InfoSapienza
D.3.4. Messa a punto del sistema di controllo di gestione [dicembre 2011]	-Stato di avanzamento del sistema di controllo di gestione a dicembre 2011 (i2)	0	100%	Rip. VI InfoSapienza
D.3.5. Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]	-Numero di Dipartimenti avviati alla sperimentazione a settembre 2012 (i7) -Numero di facoltà avviate alla sperimentazione a settembre 2012 (i7)	0 0	5 Dipartimenti 1 Facoltà	Rip. VI InfoSapienza
D.4.1 Aumento di specifiche voci di auto-finanziamento	-Incremento entrate da fitti attivi (i5) -Incremento entrate da attività commerciali/valorizzazione (i5) -Incremento entrate da attività di merchandising (i5)	€ 270.307,51 (2008) € 104132,50 (2009) € 47.984,11 (2009)	+30% +30% +20%	Rip. III Rip. III Rip. III
D.4.2. Aumento del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti	- Numero di autocertificazioni ISEE controllate nell'anno (i7)	6.000 (2010)	+5%	
E.1.1. Predisposizione di un piano sulle dotazioni organiche di personale tecnico amministrativo delle strutture decentrate correlato alle attività di competenza [dicembre 2011]; centrali correlato alle attività di competenza [marzo 2012];	-Presenza di linee guida sulla definizione dei profili di ruolo (i4) -Stato di avanzamento della rilevazione delle competenze del personale (i2) -Completezza della mappa delle posizioni organizzative (i2)	NO 0 0	SI 30% 100%	Rip. II
E.1.2. Definizione dei criteri per l'eventuale riequilibrio [marzo 2012].	-Presenza di un documento sui criteri di riequilibrio (i4)	NO	SI	Rip. II



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
	-Numero di riallocazioni funzionali del personale a seguito della mappatura delle posizioni (i7)	Non presente	Da definire sulla base dei criteri	
E.1.3. Realizzare la nuova struttura dell'Amministrazione centrale come stabilito dall'art. 20 dello Statuto, dopo l'effettuazione delle previste consultazioni	-Numero delle U.O. riorganizzate al 31 dicembre 2011 (i7)	0	80%	Rip. II
E.2.1. Predisposizione di un quadro organico e certificato delle cessazioni del personale docente e tecnico amministrativo nel prossimo triennio suddiviso per Dipartimenti, Facoltà e settori scientifico disciplinari, Amministrazione centrale e Aziende Ospedaliere-Universitarie o Strutture convenzionate [settembre 2011].	-Stato di predisposizione del piano (i2)		100%	Rip. II UD Rettore Rip. V
E.3.1. Costruire un database della formazione contenente i corsi di formazione e aggiornamento frequentati dal personale e previsione di una sua integrazione con i titoli e le competenze del personale	-Stato avanzamento del database della formazione (i2) -Livello di integrazione con le informazioni sui titoli e le competenze del personale (i2)	0 0	DB completato	Rip. V
E.3.2. Predisposizione del piano di formazione 2011 [aprile 2011]	-Stato di predisposizione del piano (i4)	Completo	Completo	Rip. V
E.3.3. Sviluppo del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV [dic 2011]	-Stato di avanzamento nello sviluppo del modulo (i2)	0	60%	Rip. V
E.3.4. Predisposizione del piano di formazione 2012	-Stato di predisposizione del piano (i4)	Completo	Completo gennaio 2012	Rip. V
E.4.1. Monitoraggio della diffusione pubblica dell'attività del Comitato Pari Opportunità	Numero annuale di comunicazioni sulle attività del Comitato Pari Opportunità (i7)	NO	SI	Tutte le Rip.
E.4.2. Effettuare analisi di benessere organizzativo di genere	-Definizione e avvio indagine su benessere organizzativo (i3)	NO	SI	Rip. II
E.4.3. Effettuare analisi di genere sulla composizione di organi, strutture e mansioni di responsabilità	-Numero e risultati di analisi di genere sulla composizione di organi, strutture e mansioni di responsabilità. (i7)	0	Almeno 1	
F.1.1. Garantire il costante adeguamento della procedura SIAD alla evoluzione normativa e fornire il necessario supporto a Facoltà e Dipartimenti per	-Numero interventi modifica sistema disposti dal gruppo di lavoro SIAD (i7) -Numero contatti gestionale SIAD (i7)	In attesa del dato In attesa del	Da definire Da definire	Rip. IV InfoSapienza



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
l'utilizzo della stessa [dicembre 2011].	-Analisi delle operazioni effettuate su SIAD (i1)	dato In attesa del dato	Da definire	
F.1.2. Procedere al completo allineamento dei sistemi gestionali esistenti [Infostud, Socrates Erasmus, SIAD, Scripta] al nuovo assetto dell'Ateneo [dicembre 2011].	-Completamento dell'allineamento (i4)	Incompleto	Completo	Rip. IV InfoSapienza
F.2.1. Supporto al completamento della verbalizzazione elettronica per tutti gli studenti Sapienza [dicembre 2011].	-Numero docenti che usano la verbalizzazione elettronica sul totale dei docenti (i7) -Numero di esami verbalizzati elettronicamente/totale esami (i7)	80% 87%	95% 95%	Rip. IV InfoSapienza
F.3.1. Entrata in funzione nuovo portale di Ateneo [luglio 2011]	-Stato di avanzamento progetto di reingegnerizzazione del portale d'ateneo (i2) -Numero incontri su confronto/adozione/diffusione nuovo portale (i7) -Numero contatti web al sito principale di ateneo (confronto agosto-dicembre 2010/agosto-dicembre 2011) (i7)	0	100%	InfoSapienza UD Rettore
F.3.2. Entrata in funzione nuovo sistema di posta elettronica studenti [dicembre 2011].	-Operatività del nuovo sistema di posta elettronica studenti al dicembre 2011 (i4)	NO	SI	InfoSapienza Rip. IV Rip. III
F.4.1. Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza.	-Metri quadri aule, uffici e spazi comuni in classe energetica A/metri quadri totali (i7) -N. infortuni e incidenti che hanno causato morte o ricovero in struttura ospedaliera (i7) Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria volti all'obiettivo / totale metri quadri (i5)	0 1 11,70 €/mq	1% 0 12,00 €/mq	Rip. VII
F.4.2. Predisposizione di un piano ricognitivo, anche strumentale alla regolamentazione sull'assegnazione degli spazi alle strutture decentrate	-Avvio e completamento di una ricognizione degli spazi (i2) -% spazi censiti informaticamente/totale spazi disponibili (i7) -Definizione di linee guida per l'assegnazione degli spazi alle strutture decentrate (i4)	0 50% NO	Completata 100% SI	Rip. III Rip. VII
F.5.1. Supporto all'istituzione del "Polo Museale e dell'Orto Botanico" e "Sistema Bibliotecario" [dicembre 2011].	-Istituzione del polo museale e del sistema bibliotecario entro dicembre 2011 (i4) -Stato di definizione del regolamento del Polo museale e Orto Botanico (i4) -Ricognizione dati ai fini dell'istituzione del Sistema Bibliotecario (i1) -Istituzione del Sistema bibliotecario entro dicembre 2011 (i4)	NO Assente NO NO	SI Completo SI SI	Rip. V Rip. I



Obiettivi operativi	Indicatore	Valore baseline	Valore target 2011	Ripartizioni coinvolte
	-Stato di definizione del regolamento del Sistema bibliotecario (i4)	Assente	Completo	
F.5.2. Effettuazione gara [novembre 2011] e inizio lavori nell'edificio Poste [marzo 2012].	-Effettuazione gara entro 30 novembre 2011 (i4) - Approvazione progetto definitivo (i4)	NO In fase di validazione Non avviato	SI Approvato 0%	Rip. III Rip. VII
F.5.3. Effettuazione progetto ed avvio gara edificio Via dei Piceni angolo Via dei Reti [dicembre 2011]	-Stato di avanzamento lavori entro marzo 2012 (i2) -Redazione progetto entro ottobre 2011 (i4) -Approvazione progetto definitivo (i4)	NO NO NO	SI SI SI	Rip. VII Rip. III
F.5.4. Avvio lavori parcheggio Via De Lollis [dicembre 2011]	-Avvio gara entro dicembre 2011 (i3) -Acquisizione area entro maggio 2011 (i4) -Avvio lavori entro dicembre 2011 (i3)	NO NO NO	SI SI SI	Rip. III Rip. VII
F.5.5. Completamento lavori Regina Elena [settembre 2011]	-Stato di avanzamento lavori entro settembre 2011 (i2)	60% (aprile)	100%	Rip. VII
F.5.6. Avvio procedure edificazione area SDO [dicembre 2011]	-Acquisizione aree (marzo 2011) (i4) -Avvio opere per la modificazione dello stato dei luoghi (aprile 2011) (i3)	In corso di acquisizione NO	SI SI	Rip. VII Rip. III
G.1.1. Mappatura dei processi amministrativi e avvio del monitoraggio sistematico	-Definizione standard e linee guida di mappatura (i4) -Numero di processi amministrativi mappati/totale (i7)	Assente 0	Completata >80%	Tutte le Ripartizioni
G.2.1. Garantire il costante monitoraggio delle opinioni degli studenti rispetto alla qualità del servizio di segreteria studenti e la adozione degli eventuali necessari correttivi [dicembre 2011].	-Numero di indagini di customer satisfaction promosse/segreterie (i7) -Numero questionari rilevati (i7) -N° di politiche o azioni susseguenti all'analisi dei dati (i7)	0 438 Non presente	100% +10% Da definire sulla base dei risultati	Rip. IV InfoSapienza
G.3.1. Definire standard di qualità dei servizi interni ed esterni	-Individuazione dei servizi interni ed esterni resi da ogni Ripartizione (i1) -Numero di segreterie amministrative per le quali sono definiti gli standard di qualità sul totale delle segreterie amministrative(i4)	NO 0	SI 100%	Tutte le Ripartizioni Ripartizione IV

Legenda delle Ripartizioni dell'Amministrazione centrale

Direzione Generale					
Rip. I	Affari Generali	Rip. V	Supporto Organi di governo	InfoSapienza	Centro InfoSapienza
Rip. II	Personale	Rip. VI	Ragioneria	UD Rettore	Ufficio Dirigenziale Supporto Attività del Rettore
Rip. III	Affari patrimoniali	Rip. VII	Attività edilizie		
Rip. IV	Studenti	Rip. IX	Relazioni internazionali		



Per ciascuno degli obiettivi operativi verranno definite, nel **Piano Esecutivo di Gestione**, le azioni, i tempi, le risorse umane e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento, all'interno di uno o più "piani operativi", sull'esempio del modello riportato nell'allegato 1.

I piani operativi individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

5.2. Obiettivi strategici e operativi dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento

Come si ricordava nell'analisi del contesto interno, Sapienza, come tutte le università è composta da due aree distinte: l'area prettamente amministrativa (Direzione Generale e Ripartizioni) e l'area amministrativo-didattico-scientifica composta da Facoltà, Dipartimenti e Centri. Le due aree suddette, oltre a differenziarsi negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo, sono diverse per lo status giuridico del personale che in esse è impiegato. Nell'area prettamente amministrativa è impiegato esclusivamente personale contrattualizzato ai sensi del D.lgs. 165/2001 sul pubblico impiego. Nell'area amministrativo-didattico-scientifica è impiegato prevalentemente personale in regime di diritto pubblico (professori ordinari, associati e ricercatori), anche se è presente personale amministrativo di supporto sia per il versante didattico (personale a servizio delle Presidenze di Facoltà) sia per il versante scientifico (personale a servizio di Dipartimenti e Centri).

Come è noto il D. lgs. 150 afferma l'applicabilità della misurazione e valutazione della performance individuale solo per il personale contrattualizzato mentre, per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa essa non può essere preclusa in nessun caso dal differente status dei dipendenti (delibera CIVIT n. 122/2010).



La valutazione della performance organizzativa di Facoltà e Dipartimenti è dunque obbligatoria, così come la valutazione del personale contrattualizzato in essi impiegato, mentre per la valutazione individuale del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere l'insediamento degli organi direttivi dell'ANVUR, ai sensi del d.p.r. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D. Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione CIVIT.

Ciò non di meno Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento svolgono attività di management organizzativo, pur essendo docenti e ricercatori; appare pertanto plausibile e corretto che essi possano essere "valutati" con riferimento esclusivo all'esercizio delle funzioni manageriali.

In analogia a questo principio, secondo l'art.3 comma 8 del nuovo Statuto Sapienza *"ai Direttori di Dipartimento e ai Presidi di Facoltà è corrisposta un'indennità, secondo quanto stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione per le rispettive competenze. L'indennità è legata sia alla carica **sia al raggiungimento degli obiettivi** stabiliti dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione"*.

L'art. 3 comma 9 aggiunge che *"il **mancato raggiungimento degli obiettivi**, da parte dei Direttori di Dipartimento o dei Presidi di Facoltà, può comportare, previa motivata votazione da parte del Senato Accademico a maggioranza assoluta dei componenti, la sospensione dalla funzione da parte del Rettore e il conseguente re-invio alla struttura di riferimento per le relative determinazioni"*.

Nelle tabelle 19 e 20, oltre agli obiettivi operativi per Presidi e Direttori vengono identificate le quote di responsabilità e l'incidenza di ciascun obiettivo sulla performance complessiva. Gli indicatori e i target riportati saranno sottoposti a revisione e completamento da parte del Senato Accademico e se ne darà conto nelle successive revisioni del Piano.



Tabella 19 – Obiettivi strategici e operativi dei Presidi di facoltà

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti	Manifesto di facoltà, sito web Facoltà aggiornato/in inglese	-Esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti (i4) -Esistenza di sito WEB della Facoltà in inglese su modello fornito dall'Amministrazione [successivamente, in altre lingue] (i4)	SI SI	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti e Corsi Studio]	05
	Docenti: programmazione-rendicontazione didattica	-Percentuale di docenti del corso di studi che hanno completato la rendicontazione triennale dell' attività didattica (i2)	almeno il 95%		05
	Monitoraggio corsi inefficienti e/o esami "killer"; predisposizione tutoraggio speciale per i relativi corsi	-Presenza monitoraggio (i3) -Predisposizione tutoraggio (i3) -Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale aumentata di 1 anno (i1)	SI SI	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti]	05
	Monitoraggio tempi assegnazione tesi di laurea	-Tempi di assegnazione dal termine degli esami del penultimo anno o dalla presentazione della domanda (i7) -Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale aumentata di 1 anno (i1)	Entro 60 giorni		05
E.2. Ottimizzare le attività relative alla programmazione e del personale	Valutazione qualità docenti reclutati a 2 anni dalla presa di servizio	Aree Scientifico-Tecnologiche: -Numero prodotti ammissibili VQR ultimi 3 anni (i7) -Totale Impact Factor dei prodotti ultimi 3 anni (i7) -Numero citazioni (individuali e cumulate) ultimi 3 anni (i7) -Fattore H individuale/cumulato corretto per età-anzianità (i7) Aree Umanistico-Giuridico-Sociali: -Numero prodotti ultimi 3 anni (i7) -Qualità totale dei prodotti (i6) -Diffusione dei prodotti (individuale, cumulato) ultimi 3 anni (i7)		Responsabilità 25% [Dip 75%]	10



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
		-Posizionamento nella VTR (individuale-cumulato) per aree CUN (i6)			
E.3. Monitorare la qualificazione del personale	Docenti: programmazione-rendicontazione ricerca	-Percentuale di afferenti alla struttura che hanno completato la rendicontazione triennale delle attività di ricerca (i7) -Percentuale di afferenti alla struttura che hanno inserito i prodotti della ricerca nel sistema informativo della Sapienza (i7) -Percentuale di afferenti alla struttura [RU-PA-PO] inattivi [che non ha conferito almeno un prodotto della ricerca nell'ultimo quinquennio] (i7)	almeno il 95% almeno il 95% inferiore al 4%	Responsabilità 25% [responsabilità primaria del Dipartimento: 75%]	05
	Valutazione ricerca scientifica: premialità, sanzioni	-Presenza di valutazione e predisposizione di premialità e sanzioni (i3)	SI	Responsabilità 25% [Dipartimento 75%]	05
F2. Potenziare il sistema informativo	Predisposizione ordinamenti didattici con procedura SIAD (esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti)	-Completezza delle informazioni (i2)	100%	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti e Corsi Studio]	05
	Aule: conferimento ad Aulegest ed aggiornamento orari docenza	- Presenza sull'apposito sistema di gestione [attualmente "AuleGest"] delle aule gestite dalla struttura (i2)	100% delle aule		05
	Registrazione elettronica esami	-Numero esami registrati elettronicamente/totale esami (i7)	Almeno 90% l'anno, poi 95%, poi > 98%	Responsabilità primaria: 75%	05



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti	Controllo regolarità lezioni [giorno, ora] e ricevimento studenti	-Presenza di controllo -Numero di questionari su insegnamenti -Numero di questionari su studenti -Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti	SI	[25% Dipartimenti]	05
	Controllo esami svolti secondo calendario; calendarizzazione scaglionata: ripristino esami in caso di rinvio	-Presenza di controllo e calendarizzazione scaglionata (i4) -Numero di giorni per il ripristino degli esami in caso di rinvio (i7) - Studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 cfu nell'anno solare successivo (i7) -Studenti che sono passati dal primo al secondo con almeno 2/3 dei cfu acquisibili (i7)	SI Entro 7 giorni Incremento Incremento		10
C.4. Favorire la mobilità internazionale degli stud.	Attivazione Corsi di laurea in inglese	- Studenti internazionali nei corsi magistrali (i7) - Studenti in mobilità [in/out] internazionale (i7)	Incremento		05
G.2. Indagare la customer satisfaction	Raccolta opinioni studenti; valutazione e pubblicizzazione	-Numero di insegnamenti valutati/Insegnamenti erogati (i7) - Numerosità questionari su insegnamenti (i7) - Numero questionari su studenti (i7) -Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti (i6)	Non meno del 95% da a.a. 2010/11 Incremento Incremento	Responsabilità esclusiva [100%]	10
D1. Migliorare la capacità di gestione operativa e decisionale	Partecipazione agli organi collegiali	-Numero di sedute partecipate (i7)	Non inferiore a 80%	Responsabilità esclusiva	on-off
	Partecipazione Consiglio di Facoltà	-Numero di sedute partecipate (i7)	Almeno 2 volte/anno	Responsabilità esclusiva	
	Partecipazione alla Giunta	-Numero di sedute partecipate (i7)	Almeno 9 volte/anno	Responsabilità esclusiva	On-off
F.4. Censire e	Attribuzione-riequilibrio	-Effettuazione attribuzione ai sensi dell' art.9,	SI	Responsabilità	05



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
valorizzare la qualità architettonica degli edifici e degli ambienti di accoglienza	spazi comuni e spazi Dipartimenti	comma 1 lettera f Statuto] (i4)		esclusiva [Giunta]; termine stabilito da CdA	
	Elaborazione piano organico proposte per manutenzione straordinaria ed ordinaria immobili ed attrezzature	-Predisposizione piano ai sensi dell' art.9, comma1, lettera g Statuto (i4)	SI	Responsabilità prevalente: 75%, termine stabilito CdA [Dipartimenti 25%]	05
	Manutenzione ordinaria spesa	-Spesa sostenuta [art.9, comma1, lettera o Statuto] (i5)	>80% entro 2 anni da assegnazione	Responsabilità esclusiva	05



Tabella 20 – Obiettivi strategici e operativi dei Direttori di Dipartimento

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti	Predisposizione Manifesto di facoltà (esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti)	- Completezza informazioni (i2)	100%	Responsabilità 25%	03
	Docenti:programmazione/rendicontazione didattica	-Percentuale di docenti del corso di studi che hanno completato la rendicontazione triennale dell'attività didattica (i7)	almeno il 95%	Responsabilità primaria: 75% [25% Dipartimenti]	03
	Monitoraggio corsi inefficienti e/o esami "killer"; predisposizione di tutoraggio speciale per i relativi corsi	-Presenza monitoraggio (i3) -Predisposizione tutoraggio (i3) - Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale aumentata di 1 anno (i1)	SI SI		03
	Monitoraggio tempi assegnazione Tesi di laurea	-Tempi di assegnazione dal termine degli esami del penultimo anno o dalla presentazione della domanda (i7) - Durata della frequenza del corso di studio rispetto a quella legale aumentata di 1 anno (i1)	Entro 60 giorni		03
E.3. Monitorare la qualificazione del personale	Valutazione qualità dottorati/dottorandi ultimi 5 anni a 2 anni dal termine del dottorato	- Percentuale di placement a 2-3 anni dal conseguimento del titolo (i7)		100%	05
D.4. Avviare iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di	Attivazione di meccanismi incentivanti finanziamenti esterni [conto terzi, attività professionale]	Aree Scientifico-Tecnologiche: -Numero progetti valutati positivamente Enti nazionali/U.E.(i7)		100%	08
	Attivazione di meccanismi incentivanti finanziamenti esterni ricerca [Enti ricerca, agenzie,	Aree Umanistico-Giuridico-Sociali: -Numero progetti valutati positivamente Enti			10



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
fund-raising.	fondazione, U.E. ecc.]	nazionali/U.E. e di altri canali finanziamento (i7)			
E.3. Monitorare la qualificazione del personale	Docenti:programmazione/rendicontazione ricerca	-Percentuale afferenti alla struttura che hanno completato la rendicontazione triennale delle attività di ricerca (i7) -Percentuale afferenti alla struttura che ha inserito i prodotti della ricerca nel sistema informativo della Sapienza (i7) -Percentuale di afferenti alla struttura [RU-PA-PO] inattivi (che non ha conferito almeno un prodotto della ricerca nell'ultimo quinquennio) (i7)	almeno il 95% almeno il 95% inferiore al 4%	Responsabilità primaria [75%]	10
	Valutazione ricerca scientifica: premialità/sanzioni secondo i criteri stabiliti da Organi centrali	Aree Scientifico-Tecnologiche: -Numero prodotti ammissibili VQR ultimi 3 anni (i7) -Totale Impact Factor dei prodotti ultimi 3 anni (i7) -Numero citazioni [individuale, cumulato] ultimi 3 anni (i7) -Fattore H [H individuale corretto per età-anzianità; H cumulato] (i7)		Responsabilità primaria [75%]	10
E.2. Ottimizzare le attività relative alla programmazione e del personale	Valutazione qualità docenti reclutati secondo i criteri stabiliti da Organi centrali a 2 anni dalla presa di servizio	Aree Umanistico-Giuridico-Sociali: - Numero prodotti [ultimi 3 anni] (i7) - Qualità totale dei prodotti (i6) - Diffusione dei prodotti [individuale, cumulato] ultimi 3 anni (i7) - Posizionamento nella VTR individuale-cumulato per aree CUN (i6)		[75%]	10
F2. Potenziare il sistema informativo	Predisposizione manifesti di Facoltà e programmazione con procedura SIAD (esistenza del sito web del CdS/CAD con	-Completezza informazioni (i2)	100%	In caso di didattica esclusiva 100% altrimenti 25%	05



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
	riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti)				
	Registrazione elettronica esami	-Numero esami registrati elettronicamente/totale esami (i7) - esistenza del sito web del CdS/CAD con riportate chiaramente le informazioni sui Manifesti degli Studi, i Curriculum Vitae dei docenti e i programmi dei singoli insegnamenti (i2)	Almeno 90% l'anno, poi 95%, poi > 98%	Collaborare con Facoltà: responsabilità 25%	03
A2. Migliorare l'efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti	Controllo regolarità lezioni [giorno, ora] e ricevimento studenti	- Presenza di controllo (i3) - Numerosità questionari su insegnamenti (i7) - Numerosità questionari su studenti (i7) -Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti (i6)	SI Incremento Incremento		03
	Controllo esami svolti secondo calendario; calendarizzazione scaglionata: ripristino esami in caso di rinvio	-Presenza di controllo e calendarizzazione scaglionata (i3) -Numero di giorni per il ripristino degli esami in caso di rinvio (i7) - Numerosità questionari su insegnamenti (i7) -Numerosità questionari su studenti (i7) -Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti (i6)	SI Entro 7 giorni Incremento Incremento		03
C.4. Favorire la mobilità internazionale degli studenti	Attivazione corsi di laurea o canali interamente in inglese	-% studenti stranieri (i7) -Studenti internazionali nei corsi magistrali (i7)	Incremento		03
G.2. Indagare la customer	Raccolta opinioni studenti; relativa valutazione	Numero di insegnamenti valutati/Insegnamenti erogati (i7)	Non meno del 95% da a.a.		03



OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	ATTRIBUZIONE RESPONSABILITÀ	INCIDENZA %
satisfaction		-Numerosità questionari su insegnamenti (i7) -Numerosità questionari su studenti (i7) -Indicatore della qualità della didattica [risultati di apprendimento attesi] valutata dagli studenti (i6)	2010/11 Incremento Incremento		
D1. Migliorare la capacità di gestione operativa e decisionale	Partecipazione agli organi collegiali	-Numero di sedute partecipate (i7)	Non inferiore a 80%	Responsabilità esclusiva	on-off
	Consiglio di Dipartimento	-Numero di sedute partecipate (i7)	Almeno 4 volte/anno	Responsabilità esclusiva	
	Giunta	-Numero di sedute partecipate (i7)	Almeno 6 volte/anno	Responsabilità esclusiva	
G.1. Improntare le attività a criteri di trasparenza, economicità e speditezza	"Buona gestione" Dipartimento in termini di accessibilità informazioni e, ove esista, incremento dell'accessibilità della biblioteca, della sua informatizzazione e automazione.	-Valore dei mandati di pagamento emessi (?) -Volume totale di finanziamenti amministrati (i7)		Responsabilità esclusiva [100%]	10
		-Presenza di sito WEB del Dipartimento in inglese su modello fornito dall'Amministrazione [successivamente, in altre lingue] (i4) -Completezza del sito WEB in termini di informazioni su bandi, concorsi, seminari, attività di ricerca ecc. e "operazione trasparenza" (i2)	SI 100%		
		-Numero posti utenti interni alla biblioteca x ore di apertura sett.(i7) -Presenza di informatizzazione e automazione della biblioteca (i4)	SI		
F.4. Censire e valorizzare la qualità architettonica degli edifici e degli ambienti di accoglienza	Elaborazione piano organico proposte per manutenzione straordinaria ed ordinaria immobili ed attrezzature	-Predisposizione piano ai sensi dell' art.9, comma1, lettera g Statuto (i4)	SI		5



5.3. Sistema di indicatori per l’allocazione delle risorse finanziarie a Facoltà e Dipartimenti

Oltre agli obiettivi operativi di Presidi e Direttori di Dipartimento, Sapienza si è dotata anche di un sistema di indicatori finalizzato specificatamente all’allocazione di risorse finanziarie a Facoltà e Dipartimenti. Tale sistema è esemplificato nel documento “*Sistema di valutazione Sapienza 2011 - Documento Integrato*” reperibile sul sito istituzionale.



6. Il Ciclo di gestione della performance e la redazione del Piano

In questa sezione del Piano vengono illustrati il ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale e il ciclo di gestione della performance delle strutture amministrativo-didattico-scientifiche (Facoltà e Dipartimenti e rispettivi Presidi e Direttori)⁶. Segue una breve descrizione del processo seguito per la redazione del Piano.

6.1 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale

Tabella 21– Il ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo e obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Erogazione delle indennità / riconoscimenti
Soggetti Responsabilità	Rettore, Prorettori, CSSV NVA	Rettore e Direttore Generale con approvazione del CdA	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	CSSV-OIV	CSSV-OIV Direttore Generale
Tempi	Entro settembre di ciascun anno	Entro il 31 gennaio di ciascun anno	Cadenza quadrimestrale	Gennaio anno n +1	Maggio anno n +1	Maggio anno n+1
Strumenti	Piano strategico triennale e sue eventuali revisioni	Piano della performance Bilancio di previsione	Sistema di misurazione e controllo degli indicatori	Relazione sulla performance Schede di valutazione su performance individuale	Relazione di valutazione sulla performance organizzativa e individuale	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo

LEGENDA ACRONIMI TABELLE 21-22

CSSV: Comitato di supporto strategico e valutazione, Organismo Indipendente di Valutazione

NVA: Nucleo di valutazione d'Ateneo per la didattica e la ricerca

SA: Senato Accademico

CdA: Consiglio di Amministrazione

⁶ Confronta delibera S.A. del 12 aprile 2011



6.2 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance delle strutture amministrativo-didattico-scientifiche

Tabella 22 – Ciclo di gestione della performance delle strutture amministrativo-didattico-scientifiche

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo e obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Erogazione indennità di risultato Distribuzione risorse finanziarie
Soggetti	Rettore, CSSV-OIV, NVA	Rettore con approvazione del S.A. e del CdA, sentito il NVA	Presidi di Facoltà Direttori di Dipartimento	Presidi di Facoltà Direttori di Dipartimento	S.A. e CdA, sentito il NVA	Rettore Direttore Generale
Tempi	Entro settembre di ciascun anno	Entro il 31 gennaio di ciascun anno	Cadenza quadrimestrale	Gennaio anno n +1	Maggio anno n +1	Maggio anno n+1
Strumenti	Piano strategico triennale e sue eventuali revisioni	Piano della performance Bilancio di previsione	Sistema di misurazione e controllo indicatori	Relazione sulla performance	Relazione di valutazione sulla performance	

Nelle prima verifica infra-annuale di questo Piano, verranno integrati i contenuti del Nuovo Piano strategico 2011-2015 in corso di approvazione e sottoposto all'attenzione del Consiglio di amministrazione e del Senato Accademico nella seduta congiunta del 28 marzo 2011.

6.3 Il processo di redazione del Piano

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

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno e interno
- 2) Identificazione degli obiettivi strategici e delle strategie, coerenti con il Piano Strategico 2007-2012 e con i punti di forza e i punti di debolezza emersi nell'analisi di contesto



- 3) Definizione degli obiettivi operativi annuali
- 4) Identificazione di indicatori e target
- 5) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

Per la parte relativa alle strutture amministrativo-didattico-scientifiche gli obiettivi strategici sono stati desunti dal Piano Strategico 2007-2012, dopo averne verificato la coerenza con la nuova realtà statutaria di Sapienza.

Per la parte relativa all'amministrazione centrale, oltre al riferimento al Piano Strategico 2007-2012, sono state condotte analisi di contesto esterno ed interno.

Le analisi di contesto esterno hanno previsto la consultazione di letteratura statistica prodotta da altri enti, quali il Comune di Roma, la Provincia di Roma e la Regione Lazio, nonché la rielaborazione di dati diffusi dall'Ufficio di Statistica del MiUR.

L'analisi di contesto interno è stata condotta attraverso un processo di autovalutazione basato sul Modello CAF⁷ (Common Assessment Framework).

Tale processo ha previsto la costituzione di un Comitato per l'Autovalutazione (composto dal Direttore Generale, dai Dirigenti e da alcuni responsabili di Uffici Speciali), di un Gruppo di Supporto per l'Autovalutazione e nella nomina di un Coordinatore dell'Autovalutazione con funzioni e responsabilità di "facilitatore", individuato nel Prof. *Massimo Tronci*, esterno all'amministrazione, ma interno all'Ateneo, docente di gestione di qualità presso la facoltà di Ingegneria.

L'approccio all'autovalutazione scelto da Sapienza ha previsto la realizzazione di:

- Interviste semi-strutturate a ciascun componente del Comitato di autovalutazione;

⁷ Il Common Assessment Framework (d'ora in avanti CAF) è un modello di autovalutazione promosso e approvato nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'Unione Europea, con la collaborazione dell'EFQM (European Foundation for Quality Management), della Speyer School (Scuola di Scienze dell'Amministrazione tedesca) e dell'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni del settore pubblico europee nell'utilizzo di tecniche di Quality Management.

Nella delibera CIVIT n. 89/10 il CAF è stato inserito tra i modelli di misurazione delle performance presenti in letteratura verso i quali indirizzare la scelta delle organizzazioni per rispondere alle richieste normative di misurazione della performance a livello organizzativo di cui all'articolo 8 del decreto 150/09.

Il 17 maggio 2010, in occasione del Forum della Pubblica Amministrazione, è stato presentato il Progetto di un laboratorio sperimentale congiunto Dipartimento della Funzione Pubblica – CRUI, con il supporto del MiUR, finalizzato alla validazione e alla sperimentazione del "Modello CAF per l'Università", sia per validare definitivamente il Modello, sia per testarne l'utilizzazione quale Modello di governance e valutazione nell'ambito della Legge 150/2009. Sapienza ha aderito al laboratorio assieme ad altre 40 Università italiane.



- Valutazione dei risultati di performance;
- Due workshop della durata complessiva di tre giorni, condotti dall'esperto, con il Direttore Generale e il Comitato per l'Autovalutazione.

Le informazioni e i commenti ottenuti con i vari metodi sono stati messi a confronto con il Piano Strategico 2007-2012, ne è stata verificata la coerenza con la nuova realtà statutaria di Sapienza, e si è pervenuti a una rinnovata condivisione su punti di forza e aree da migliorare. Da tale condivisione sono emersi gli obiettivi strategici riportati in questo Piano.

La definizione degli obiettivi operativi e l'identificazione degli indicatori e dei target ha seguito le procedure e ha visto coinvolti gli attori descritti nelle tabelle 21 e 22. La tempistica ha invece subito delle modifiche rispetto a quanto illustrato accumulando un ritardo verosimilmente limitato al 2011 (confronta tabella 23).

Tabella 23 - Sintesi temporale del processo di redazione del Piano 2011

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		2010				2011							
		S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A
1	Analisi del contesto esterno ed interno	■	■	■	■								
2	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie					■	■						
3	Definizione degli obiettivi operativi							■	■				
4	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno								■				

6.4 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

I criteri che hanno ispirato la redazione del bilancio di previsione 2011 sono basati su una attenta politica di rigore, perseguita anche attraverso la riorganizzazione delle strutture universitarie che consentirà, in prospettiva, una razionalizzazione della spesa. Tutto ciò, con la precisa volontà di non incrementare le tasse universitarie e di garantire il mantenimento dei fondi per i dottorati e, in generale, per i servizi agli studenti.

La normativa prevede il Piano della Performance sia raccordato con gli strumenti di programmazione finanziaria e con le scelte legate alle politiche di bilancio. In altri termini, va realizzato e reso esplicito il collegamento tra obiettivi operativi e



allocazione delle risorse, al fine di chiarire gli impegni economici che consentiranno il pieno raggiungimento degli obiettivi da parte dell'ateneo nel suo complesso, dei dirigenti e delle singole unità organizzative.

Benché la prospettiva del Piano sia triennale sono previste scadenze annuali della programmazione economico-finanziaria; sarà pertanto necessaria e opportuna una revisione annuale della pianificazione della performance organizzativa, al fine di rendere coerenti e di allineare le scelte strategiche dell'ateneo, le linee di azione individuate (obiettivi operativi) e le risorse finanziarie di volta in volta disponibili e messe a disposizione per la loro realizzazione.

La progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione, già pianificata in Sapienza a partire da quest'anno, consentirà l'organizzazione di un adeguato sistema di budgeting coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni.

Per la sostenibilità degli obiettivi operativi per l'anno 2011 sono state allocate le seguenti risorse⁸:

- Attivazione struttura di informazione e accoglienza studenti [Hellò]: € 45.990,00;
- "Messa a punto del sistema di contabilità economico patrimoniale e del sistema di contabilità analitica [dicembre 2011] ed effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]: € 368.000,00
- Messa a punto del sistema di controllo di gestione [dicembre 2011] e effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]: € 100.000,00;
- Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione in corso: € 20.000,00
- Supporto al completamento del censimento mobilità studenti e dottorandi incoming e outgoing: € 40.000,00;
- Potenziamento sito web in inglese e produzioni materiali di promozione istituzionale in lingua straniera: € 26.570,00

⁸ Le risorse indicate sono suscettibili di verifiche e modifiche, anche in relazione agli indirizzi di carattere politico.



- Entrata in funzione nuovo portale di Ateneo [luglio 2011] e nuovo sistema di posta elettronica studenti [dicembre 2011]: € 108.000,00;
- Supporto alla migrazione dei dati relativi alla ricerca nel relativo modulo “Catalogo e Valutazione della ricerca” di U GOV [dicembre 2011]: € 50.000,00;
- Supporto al completamento della verbalizzazione elettronica per tutti gli studenti Sapienza [dicembre 2011]; € 150.000,00;
- Garantire il costante monitoraggio delle opinioni degli studenti rispetto alla qualità del servizio di segreteria studenti e la adozione degli eventuali necessari correttivi [dicembre 2011]: € 40.000,00;
- Garantire il costante adeguamento della procedura SIAD alla evoluzione normativa e fornire il necessario supporto a Facoltà e Dipartimenti per l'utilizzo della stessa [dicembre 2011]: € 250.000,00;
- Procedere al completo allineamento dei sistemi gestionali esistenti [Infostud, Socrates Erasmus, SIAD, Scripta] al nuovo assetto dell'Ateneo [dicembre 2011]: € 70.000,00;
- Parcheggio Via De Lollis – acquisizione aree: € 7.188.137,00;
- Avvio procedure edificazione area SDO⁹ [dicembre 2011]: € 57.000.000,00, [di cui i) € 17.000.000,00 per acquisizione aree* e ii) € 40.000.000,00 per lavori, escluse residenze];
- Effettuazione gara [novembre 2011] e inizio lavori nell'edificio Poste [marzo 2012]: € 27.000.000,00¹⁰ – Accordo di programma MIUR;
- Predisposizione del piano di formazione 2011 [aprile 2011] e sviluppo del modulo “Sviluppo e Formazione” di U-GOV. Predisposizione del piano di formazione 2012 [gennaio 2012]: € 281.524,00;
- Supporto all'attivazione della Scuola Superiore di Studi Avanzati, finalizzata al progresso della scienza e alla valorizzazione dei giovani [dicembre 2011]: € 510.000,00.

⁹ L'importo si riferisce ad impegni assunti nell'anno 2006.

¹⁰ L'importo si riferisce ad impegni assunti nell'anno 2006.



Allegati tecnici

Allegato 1 – Scheda esemplificativa dei Piani operativi utilizzata in Sapienza

Obiettivo strategico n.1															
Piano operativo n.1															
Responsabile Piano operativo		<i>Dirigente</i>													
Obiettivo operativo:															
Responsabile obiettivo operativo		<i>CapoUfficio / Caposettore</i>													
Indicatori di risultato		<i>Indicatore A</i>				<i>Indicatore B</i>				<i>Indicatore C</i>					
		Baseline				Baseline				Baseline					
		Target				Target				Target					
Risorse impiegate		Unità di personale				Servizi				Euro					
						
Nr.	Descrizione e tempistica	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D		



Allegato n. 2 – Schede anagrafiche degli indicatori

Tipologia di indicatore	I 1 . Indicatori di analisi e ricognizione
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia sono finalizzati alla verifica dell'avvenuta attività di analisi e individuazione di servizi, dati e documenti.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori è finalizzata ad accertare la realizzazione di attività propedeutiche al raggiungimento dei relativi obiettivi; ad esempio la ricognizione dei dati per poi realizzare l'istituzione del Polo museale, piuttosto che la ricognizione dei regolamenti per il loro adeguamento e ridefinizione dello Statuto, o ancora l'analisi di dati e l'individuazione di servizi per definire standard e adeguare le attività.
Finalità	Questi <i>target</i> /indicatori hanno la finalità di stimolare e monitorare la realizzazione di attività propedeutiche ad altre attività oggetto degli obiettivi operativi a cui sono stati associati.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo qualitativo/binario ovvero indicano se l'attività è stata realizzata oppure no nella sua interezza (SI/NO).
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi a tutte le Ripartizioni coinvolte, alle Strutture di riferimento, nonché, per l'obiettivo F.5.1., alle banche dati dell'attuale Sistema Bibliotecario di Ateneo
Qualità dei dati	I problemi che potrebbero emergere nella raccolta dei dati derivano dalla moltitudine dei soggetti coinvolti.
Frequenza rilevazione	La frequenza di rilevazione di questi indicatori è, ove non diversamente indicato, annuale.
Processo di sviluppo	Questo tipo di indicatori è sviluppato dalla Dirigenza quando emerge la necessità di disporre di informazioni specifiche propedeutiche alla realizzazione di obiettivi operativi.
Responsabile controllo e valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) è assegnato al Csvg (o NVA), la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile performance	La responsabilità è di tutte le Ripartizioni, in particolare per questi indicatori le Ripartizioni leader (o contributrici) sono la I, la IV, la V e Infosapienza e i Responsabili di Struttura.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance, nonché nelle relazioni agli organi collegiali quando si tratta di informazioni di supporto alla redazione di un regolamento/statuto, o all'istituzione di un Sistema come quello Bibliotecario.

Tipologia di indicatore	I.2 Indicatori di avanzamento
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia sono finalizzati alla misurazione dell'avanzamento di determinate attività entro tempistiche definite.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori è finalizzata ad accertare la capacità dell'amministrazione di rispettare la tempistica prevista nel condurre le proprie attività, ovvero a misurare lo stato di avanzamento di una attività rispetto ad un calendario definito.
Finalità	Questi <i>target</i> /indicatori hanno la finalità di misurare il ritmo di crescita o di sviluppo di alcune azioni, l'avanzamento dei lavori per la redazioni di documenti, sistemi e strumenti oggetto di obiettivi operativi.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo percentuale e indicano la porzione di attività da realizzare sul totale.
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi a tutte le Ripartizioni o Strutture secondo il loro coinvolgimento, ma anche a: UVSRI, uffici dirigenziali del Rettore, data base della formazione, sistema di contabilità, data base del personale, pianta organica, sito



	internet, catalogo e valutazione della ricerca.
Qualità dei dati	Potrebbe risultare difficoltoso misurare con certezza la porzione di attività svolta, poiché il processo di misurazione può consistere esclusivamente in una stima.
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è, ove non diversamente indicato, annuale.
Processo di sviluppo	I target sono concordati dalla Dirigenza in workshop sulla base della fattibilità delle attività con le risorse disponibili o sulla base di indicazioni normative.
Responsabile controllo e valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) è assegnato al Csvg (o NVA), la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile della performance	Tutte le Ripartizioni o Strutture ciascuna per quanto di propria competenza come indicato nel piano.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance, nonché nelle relazioni agli organi collegiali per gli adempimenti previsti.

Tipologia di indicatore	I.3. Indicatori di avvio e attivazione
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia rilevano l'attivazione e l'avvio di attività; più nello specifico si tratta di indicatori che definiscono l'avvenuta attivazione di nuove strutture o servizi, l'inizio di nuove procedure, opere o lavori.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori consente di indagare la fase di <i>start</i> di attività che successivamente (futuri esercizi) verranno monitorate con indicatori di avanzamento o espletamento.
Finalità	Questi <i>target</i> /indicatori hanno la finalità di rilevare l'avvenuta realizzazione della prima fase del processo di sviluppo di determinate attività. Il raggiungimento del target si realizza attraverso il corretto espletamento della fase di partenza.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo qualitativo/binario, ovvero indicano se l'attività è stata avviata oppure no (SI/NO).
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi a tutte le Ripartizioni o Strutture secondo il loro coinvolgimento. L'avvio di gare o lavori sarà visibile anche presso l'albo pretorio dell'amministrazione secondo la normativa vigente.
Qualità dei dati	Il dato può essere rilevato in modo puntuale poiché l'avvio delle attività è solitamente definito da delibere, decreti o documenti ufficiali.
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è, ove non diversamente indicato, annuale.
Processo di sviluppo	Il target è concordato dalla Dirigenza in workshop sulla base della possibilità di dare avvio all'attività di riferimento entro i tempi stabiliti.
Responsabile controllo e valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) è assegnato al Csvg (o NVA), la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile della performance	Sono particolarmente coinvolte, in qualità di leader o contributrici le Rip. II, III, IV, VII, Infosapienza, IX, UD Rettore e le Strutture.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance, inserite nell'albo pretorio se si tratta di procedure ad evidenza pubblica o lavori, oppure pubblicizzate e inserite nel materiale informativo nel caso di corsi o servizi per gli studenti.



Tipologia di indicatore	I.4. Indicatori di espletamento/completamento
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia misurano la realizzazione finale delle attività . Si caratterizzano per il riferimento ad azioni compiute, espletate e realizzate, dopo la fase di avvio e di avanzamento.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori rileva se specifiche attività sono state realizzate/completate, sia che si tratti di strutture, sistemi, procedure sia che si tratti di regolamenti, documenti, bilanci e linee guida.
Finalità	Questi target/indicatori hanno la finalità di rilevare l'avvenuta e completa realizzazione delle attività. Il raggiungimento del target si realizza con il pieno raggiungimento dell'obiettivo (o di una sua fase chiaramente definita) o nella realizzazione finale del suo strumento di misurazione e gestione.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo qualitativo/binario, ovvero indicano se l'attività è stata espletata oppure no (SI/NO).
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi a tutte le Ripartizioni o Strutture secondo il loro coinvolgimento.
Qualità dei dati	I dati dovrebbero rilevarsi in modo puntuale trattandosi di indicatori riferiti ad attività compiutamente realizzate, per alcune delle quali la realizzazione è definita da una delibera o da altro atto ufficiale.
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è, ove non diversamente indicato, annuale.
Processo di sviluppo	I target sono concordati dalla Dirigenza in workshop sulla base della fattibilità delle attività nei tempi stabiliti.
Responsabile del controllo e della valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) è assegnato al Ccss in caso di amministrazione centrale e al NVA in caso di facoltà e dipartimenti. La responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile della performance	Tutte le Ripartizioni o Responsabile di facoltà o dipartimento ciascuno per propria competenza come da piano.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance.

Tipologia di indicatore	I.5. Indicatori di risparmio/incremento entrate
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia misurano l'entità del risparmio previsto su determinate voci di spesa o l'incremento di entrate.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori consente di valutare e definire l'entità della riduzione di spesa ottenibile adottando determinate politiche di contenimento o l'entità dell'incremento di entrate ottenibile adottando politiche di fund-raising.
Finalità	Questi target/indicatori hanno la finalità di rilevare l'avvenuta riduzione dei costi o l'incremento di entrate.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo quantitativo e riportano o un valore economico definito, o una percentuale di risparmio o di incremento di entrate da conseguire rispetto al valore base rilevato nell'anno precedente.
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi alla Ragioneria o alle Segreterie amministrative delle Strutture.
Qualità dei dati	I dati si rilevano puntuali poiché evincibili da documenti contabili e fiscali.
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è periodica, ma la rendicontazione ai fini della valutazione è prevista per dicembre 2011.



Processo di sviluppo	I target sono concordati dalla Dirigenza in workshop sulla base di analisi storiche, indicazioni normative e valutazioni comparative.
Responsabile del controllo e della valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) è assegnato al Csvg (o NVA), la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile della performance	Tutte le Ripartizioni e Strutture ciascuna per propria competenza.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance, dai documenti contabili e dalle fatture per l'energia e la telefonia.

Tipologia di indicatore	I.6. Indicatori di qualità
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia misurano il livello qualitativo dei risultati raggiunti e le valutazioni conseguite.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori consente di misurare la qualità di determinate attività.
Finalità	Questi target/indicatori hanno la finalità di far raggiungere all'amministrazione risultati migliori o minimamente necessari per ottenere una valutazione positiva e veicolano la necessità di compiere azioni propedeutiche al miglioramento della performance.
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo qualitativo e utilizzano scale di giudizio o scale ad intervalli.
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi alle Ripartizioni o Strutture interessate.
Qualità dei dati	La qualità dei dati, trattandosi di giudizi o valutazioni, dipenderà dal tipo di metodo di rilevazione e valutazione adottato.
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è periodica secondo l'attività oggetto dell'obiettivo, ma ai fini del piano è prevista la definizione dei risultati per dicembre 2011.
Processo di sviluppo	I target sono concordati dalla Dirigenza in workshop o dalle Strutture sulla base di analisi storiche, indicazioni normative e valutazioni comparative.
Responsabile del controllo e della valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) è assegnato al Csvg o Nva, la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all' Uspre.
Responsabile della performance legata all'indicatore	Le strutture coinvolte, ciascuna per la propria competenza. sono: Facoltà, Dipartimenti, Ripartizioni IV, Infosapienza, VII, IX, UD Rettore.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance.

Tipologia di indicatore	I.7. Indicatori quantitativi
Descrizione degli indicatori	Gli indicatori appartenenti a questa famiglia misurano le quantità rilevate in diverse categorie di oggetti/oggetti.
Razionale	La misurazione di questo tipo di indicatori consente di porre dei target chiari e definiti al fine di quantificare e misurare in modo puntuale i risultati della gestione. Gli indicatori sono riferiti ad oggetti misurabili e il cui incremento o riduzione rappresenta un miglioramento per l'amministrazione.
Finalità	Questi target/indicatori hanno la finalità di quantificare il livello raggiunto in diversi ambiti. Al fine di ottenere il risultato atteso si adotteranno le azioni adeguate a rendere massima la qualità e il dettaglio di queste informazioni.



Tipo di calcolo / Formula / Formato	Tutti gli Indicatori sono di tipo quantitativo. Alcuni sono espressi in percentuale, altri con numeri interi. Alcuni target sono misurati come percentuale del totale delle azioni e confrontati con i baseline; altri target richiedono (almeno) l'incremento percentuale del valore (numero intero) baseline.
Fonte/i dei dati	I dati necessari possono essere ottenuti rivolgendosi alle Strutture o Ripartizioni interessate.
Qualità dei dati	La qualità dei dati è puntuale in considerazione della natura quantitativa del dato
Frequenza di rilevazione	La rilevazione di questi indicatori è periodica secondo l'attività oggetto dell'obiettivo ma, ai fini del piano, è prevista la definizione dei risultati per dicembre 2011.
Processo di sviluppo	I target sono concordati dalla Dirigenza o dai Responsabili delle Strutture sulla base di analisi storiche, indicazioni normative e valutazioni comparative.
Responsabile del controllo e della valutazione	L'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) è assegnato al Csvg o NVA, la responsabilità di raccogliere i dati è assegnata all'Uspre.
Responsabile della performance	Le Strutture coinvolte, ciascuna per la propria competenza, sono: Facoltà, Dipartimenti, Ripartizioni IV, Infosapienza, VII, IX, UD Rettore.
Reportistica	Le informazioni vengono riportate nella rendicontazione periodica prevista dal ciclo della performance.



Glossario

Albero della performance. L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare. Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance



organizzativa. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il benchmark è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un “elemento” ritenuto il “migliore” e comunque riconosciuto come standard a cui tendere. Il benchmarking è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente, esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un’organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano, del capitale informativo, del capitale organizzativo e del capitale relazionale così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010.

- Capitale informativo (information capital): in questo contesto si intende l’insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell’amministrazione per la propria attività;
- Capitale organizzativo (organizational capital): è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento;
- Capitale relazionale (relational capital): in questo contesto rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l’intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder;
- Capitale umano (human capital): è la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un’organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo. Si tratta di un’analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un’organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura. Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero, volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d’attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).



Indicatori di contesto. Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione. La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Risponde alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo). Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro e, in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della). La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale. Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.



Performance organizzativa. Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input. Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo. Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se



difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato. Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input – attività - output. Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'output può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come proxy dell'output finale. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di output-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come proxy degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di outcome. L'outcome è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un input e l'ottenimento di un outcome può essere rappresentato in termini di efficacia.



Stakeholder (o portatori di interessi). Uno stakeholder è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholder possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli stakeholder sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli stakeholder". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo. È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.