

COMITATO DI SUPPORTO  
STRATEGICO E VALUTAZIONE



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

## **Piano strategico 2012-2015**

### *Dieci obiettivi per Sapienza*

*(versione del 20 febbraio 2012)*

# **Indice**

## **Premessa**

### **1. I fondamenti della strategia**

- 1.1 La Missione*
- 1.2 La Visione*
- 1.3 I Valori*
- 1.4 Gli attributi distintivi*
- 1.5 Gli interlocutori*

### **2. Il posizionamento della Sapienza: i risultati dell'analisi SWOT**

- 2.1 La catena strategica del valore*
- 2.2. I risultati dell'analisi per la ricerca*
- 2.3 I risultati dell'analisi per la didattica*
- 2.4 La terza missione - knowledge exchange*
- 2.5 I servizi di supporto alla didattica*
- 2.6. I servizi di supporto alla ricerca*
- 2.7 I servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture*
- 2.8. La governance*

### **3. Le azioni strategiche**

- 3.1 Le azioni strategiche per la ricerca*
- 3.2 Le azioni strategiche per la didattica*
- 3.3 Le azioni strategiche per la terza missione - knowledge exchange*
- 3.4 Le azioni strategiche per i servizi*
- 3.5 Le azioni strategiche per la governance*

### **4. La matrice obiettivi strategici / azioni strategiche**

### **5. Il Piano Strategico 2012-15 e il Piano della Performance 2011-13**

### **6. Gli indicatori di impatto**

## **ALLEGATI**

**Allegato 1** La sintesi delle azioni strategiche

**Allegato 2** La matrice obiettivi strategici/azioni strategiche

**Allegato 3** Indicatori di impatto del Piano Strategico

**Allegato 4** Alcune cifre di Sapienza

**Glossario**

## **Premessa**

Sapienza Università di Roma a partire dal 2006 ha avviato un processo di pianificazione strategica, incaricando un organo della sua definizione e gestione, il Nucleo di Valutazione Strategica (NVS). Con il supporto del NVS, l'Ateneo ha completato e adottato il primo piano strategico della sua storia, descritto nel documento “*Piano strategico quinquennale (2007-2012)*”. Il Piano 2007-2012, a quasi cinque anni dalla sua attuazione, mantiene per molti aspetti la sua attualità e continua a costituire un punto di riferimento nelle scelte strategiche dell'Ateneo.

I recenti provvedimenti legislativi che hanno interessato il sistema universitario italiano da un lato, e la riorganizzazione dell'assetto strutturale e funzionale interno di Sapienza dall'altro lato, hanno mutato la prospettiva adottata dal piano strategico e hanno reso necessaria la revisione del documento di pianificazione di lungo periodo.

Il contesto esterno ha subito trasformazioni dovute alla recente evoluzione normativa:

- a) l'approvazione della c.d. “riforma Gelmini” (legge n. 240/2010), in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento;
- b) gli ultimi provvedimenti di finanza pubblica di riduzione dell'FFO;
- c) l'attuazione per le università della c.d. “riforma Brunetta” (d.lgs. n. 150/09), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Il contesto interno è stato modificato in ragione del nuovo assetto di Sapienza:

- a) la disattivazione degli atenei federati avvenuta a partire dal 1° luglio 2010;
- b) l'approvazione del nuovo Statuto entrato in vigore il 12 settembre 2010 e al momento in attesa di ulteriori adeguamenti alla legge 240/2010;
- c) la riorganizzazione delle Facoltà e dei Dipartimenti (passate rispettivamente da 23 a 11 e da 106 a 66).

Tali cambiamenti si riflettono notevolmente sulle scelte strategiche e programmatiche che Sapienza dovrà adottare nei prossimi anni e impongono di adeguare tali scelte al nuovo contesto.

Per tali motivi la decisione del Rettore è stata quella di proporre un nuovo Piano Strategico per il periodo 2012-2015 che tenga conto di questi cambiamenti e che, partendo da una analisi della nuova situazione di fatto e delle possibili prospettive, anticipi i possibili scenari futuri, per far sì che la Sapienza mantenga una posizione di vantaggio rispetto agli altri atenei italiani e sia sempre più competitiva a livello internazionale.

Il presente documento è stato elaborato dal Comitato di supporto strategico e valutazione, organo della Sapienza istituito dal nuovo Statuto che, oltre a continuare a svolgere alcune delle funzioni del precedente Nucleo di Valutazione Strategica, svolge anche quella di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in conformità al d.lgs. n. 150/09.

Esiste un forte collegamento tra il presente documento e il Piano Strategico 2007-2012, da cui è ripresa in parte la metodologia e la struttura e che resta comunque una delle fonti informative da cui si è partiti per lo sviluppo delle analisi contenute nel nuovo Piano Strategico. Nella sua prima parte, infatti, è riportata, con opportuni aggiornamenti, la Missione, la Visione e i Valori che costituiscono i fondamenti della strategia di Sapienza. Nella seconda parte, si sviluppa l'analisi mediante il modello SWOT, che esamina separatamente i fattori interni di cambiamento (punti di forza e di debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce) e li mette in relazione tra loro. Nella terza ed ultima parte, il documento definisce, a partire dall'analisi SWOT svolta in precedenza, le azioni strategiche associandole a obiettivi quantitativi e indicatori di riferimento.

Le azioni strategiche costituiscono, a loro volta, il punto di partenza della pianificazione operativa declinata nel Piano della performance dell'Ateneo e necessitano, altresì, l'adozione di coerenti delibere degli organi di governo dell'Ateneo.

## 1. I fondamenti della strategia

La *Missione*, la *Visione* e i *Valori*, costituiscono la premessa generale del Piano Strategico che si sviluppa in coerenza con questi fondamenti. Tali elementi, sintesi ed espressione dei principi sanciti dallo Statuto e dalle altre elaborazioni di tipo strategico del vertice dell'Ateneo, rappresentano la cornice entro la quale si sviluppa il presente documento di Piano Strategico.

### 1.1 La Missione

La *Missione* di Sapienza, è individuata nell'articolo 1, comma 1, dello Statuto che stabilisce che essa 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...”. Su questa base, la Missione è stata così definita:

***“L’Università Sapienza deve contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale”.***

### 1.2 La Visione

Sapienza è caratterizzata da un ricco patrimonio di storia e di identità. È il primo Ateneo italiano ed europeo per numero di studenti, docenti ed aree disciplinari.

Il patrimonio di competenze di Sapienza e la sua integrazione con la città di Roma permettono di mantenere una posizione di eccellenza nell'alta formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale, ma anche di essere protagonista nei processi economici e sociali sul territorio. Su questa base la Visione è stata così definita:

***“Sapienza è una università autonoma e libera, che partecipa alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità”.***

***nella formazione e nella ricerca ed è al centro dello sviluppo dell'economia della conoscenza della città, del territorio e del paese".***

### *1.3 I Valori*

I Valori che definiscono l'identità di Sapienza sono:

- ***libertà di pensiero e di ricerca*** (per assicurare il pluralismo delle culture e delle idee);
- ***responsabilità sociale*** (formazione e ricerca che contribuiscano allo sviluppo civile ed economico della società, della città e del Paese);
- ***autonomia*** scientifica, didattica e organizzativa, nonché finanziaria e contabile;
- ***competitività*** (nell'ambito del sistema universitario);
- ***partecipazione*** di tutte le componenti costitutive della comunità (docenti, studenti, personale tecnico- amministrativo);
- ***inscindibilità di ricerca ed insegnamento*** (l'attività di formazione si può realizzare solo se si dispone di un'adeguata attività di ricerca);
- ***orientamento all'eccellenza e all'innovazione*** (nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro);
- ***valutazione e merito*** (attraverso un sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali)
- ***trasparenza*** (con particolare riferimento alla natura del patto formativo tra università e studenti);
- ***orientamento al miglioramento continuo*** (come criterio guida della gestione);
- ***sviluppo delle competenze professionali*** (nei processi formativi);
- ***orientamento al servizio*** (nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori).

### *1.4 Gli attributi distintivi*

Se si assume che la chiave della competitività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, quanto piuttosto lo sfruttamento delle differenze,

allora è evidente che il riconoscimento di queste differenze è un'attività preliminare all'elaborazione delle strategie. Infatti, le strategie devono essere allineate alle risorse disponibili e sfruttare le opportunità offerte dai fattori di unicità (o attributi distintivi). Gli attributi distintivi di Sapienza sono:

- **storia secolare e prestigio** in tutti i campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia;
- **insediamento nella città di Roma**, capitale dello Stato, città d'arte, 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;
- **partecipazione all'alta formazione e alla ricerca scientifica** nazionale e internazionale;
- **presenza di una Scuola Superiore di Studi Avanzati**;
- **nuovo modello organizzativo della didattica e della ricerca**;
- **grande dimensione** (studenti, docenti, infrastrutture e risorse).

### *1.5 I portatori di interessi*

I portatori di interessi (stakeholder) più significativi dell'Università ai fini del processo di pianificazione strategica sono stati così identificati, senza ordine di importanza, in:

- **studenti**, protagonisti di un processo di costruzione del sapere attraverso la ricerca, aspetto caratterizzante degli studi universitari;
- **docenti**, promotori di uno straordinario numero di saperi e conoscenze;
- **personale tecnico ed amministrativo**, un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali;
- **scuola secondaria**, con una serie di interventi informativi, come gli incontri nelle scuole o le giornate di orientamento e formativi, come gli stage, i seminari tematici, i *workshop*;
- **famiglie**, coinvolte direttamente o indirettamente nel mondo dell'Università;

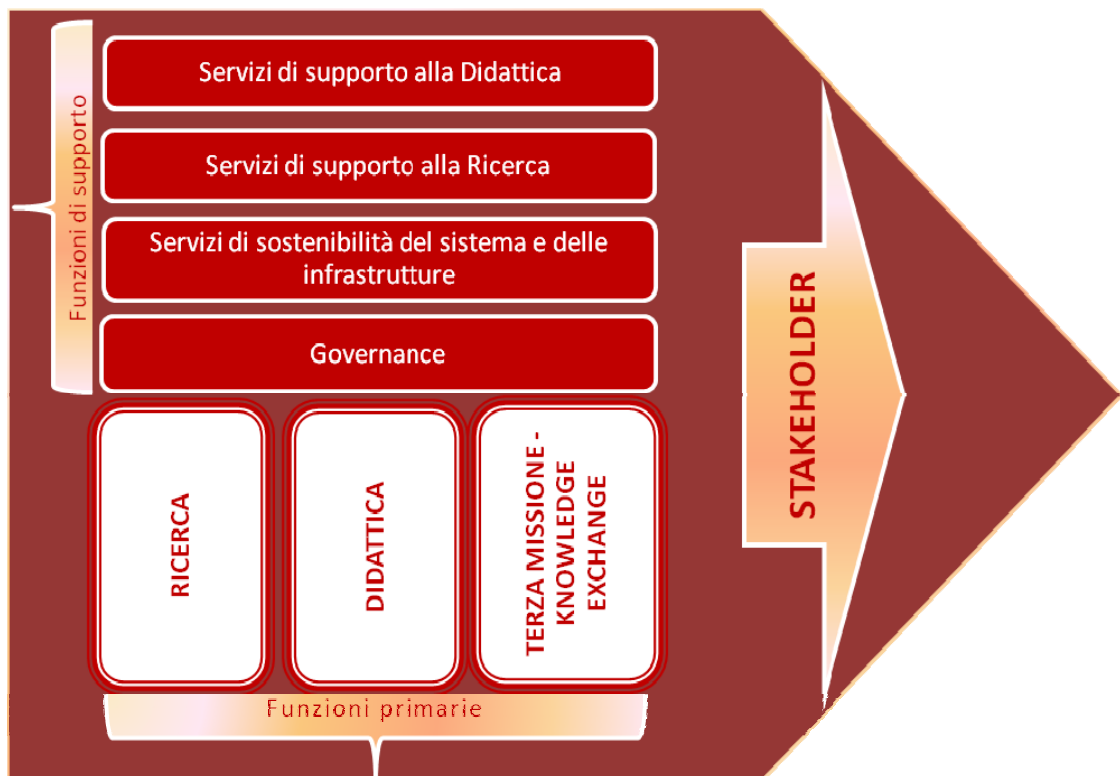
- **altre università**, *partner* per rafforzare il rapporto virtuoso tra città e università;
- **enti, associazioni, fondazioni e consorzi** con finalità di studio e di ricerca;
- **istituzioni nazionali e locali** (comuni, regioni e provincie);
- **mondo produttivo** (imprese, *no-profit*) sbocco per le professionalità maturate negli studi e utilizzatore/acquirente/partner per la ricerca e sviluppo;
- **fornitori** di beni e servizi (diretti e indiretti) che attivano effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- **forze sociali**.



## 2. Il posizionamento della Sapienza: i risultati dell'analisi SWOT

### 2.1 La catena strategica del valore

Il modello generale a cui si è fatto riferimento per la definizione delle *funzioni* fondamentali di Sapienza è la *Catena Strategica del Valore* illustrata nella figura 1.



**Fig. 1 – La catena strategica del valore di Sapienza Università di Roma**

La catena strategica del valore di Sapienza raggruppa le attività dell'Ateneo in sette funzioni fondamentali: tre funzioni primarie (ricerca, didattica e terza missione – knowledge exchange) che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output (prodotti e servizi) dell'Università e quattro funzioni di supporto, che pur non contribuendo direttamente alla creazione dell'output, sono necessarie affinché quest'ultimo sia prodotto. Esse sono:

- funzione di supporto alla didattica;
- funzione di supporto alla ricerca;

- funzione dei servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture;
- funzione di *governance*.

Ciascuna delle funzioni individuate dalla catena del valore è stata analizzata in termini di punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno (**S**trengths, **W**eaknesses) e di opportunità e minacce dell'ambiente esterno (**O**pportunities, **T**hreats). Tale analisi ha permesso di ottenere sette diverse tabelle SWOT, una per ogni funzione, da cui poi sono state estratte le azioni strategiche.

Il processo logico seguito per estrarre la lista delle azioni dalle tabelle SWOT è basato sull'impiego della matrice di analisi SWOT rappresentata nella figura 2.

Fattori interni	Forze (S)	Debolezze (W)
Fattori esterni		
Opportunità (O)	<u>Strategie (SO):</u> Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità	<u>Strategie (WO):</u> Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze
Minacce (T)	<u>Strategie (ST):</u> Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce	<u>Strategie (WT):</u> Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

**Fig. 2 - La matrice di analisi SWOT**

Lo schema mette in relazione tra loro le caratteristiche interne (forze o debolezze) con le opportunità e le minacce che si generano all'esterno nell'ambiente-mercato di riferimento.

Si ottiene, quindi, una tabella SWOT per ciascuna funzione considerata: didattica, ricerca, terza missione - knowledge exchange, servizi di supporto alla didattica, servizi di supporto alla ricerca, servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture, *governance* e, per ogni tabella SWOT, quattro diversi gruppi di azioni strategiche.

Il risultato ottenuto è una *checklist* di azioni strategiche per ciascuna funzione.

## 2.2. I risultati dell'analisi per la ricerca

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte sostegno del vertice alle politiche di valorizzazione dei meriti e stadio avanzato dei processi di valutazione della ricerca</li> <li>• Attuazione anticipata della riforma della governance di Ateneo</li> <li>• Superamento della frammentazione dei dipartimenti e consapevolezza della centralità del loro ruolo</li> <li>• Personalità di spicco nell'ambito della comunità scientifica, con riconoscimenti a livello internazionale</li> <li>• Università internazionalmente conosciuta (tra i primi atenei italiani nelle più note classifiche internazionali ad esempio Shanghai University, Times)</li> <li>• Capacità di attrazione di contratti/convenzioni acquisiti da agenzie ed enti anche internazionali</li> <li>• Elevato numero di docenti e ricercatori attivi</li> <li>• Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari (nei 67 dipartimenti e 37 centri di ricerca)</li> <li>• Elevato numero di dottorati (169) e scuole di dottorato (19)</li> <li>• Elevato numero di assegnisti di ricerca (670, al 31/12/2010), dottorandi (2.809, a.a. 2008/09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsità di fondi pubblici e privati per il finanziamento dell'attività di ricerca</li> <li>• Invecchiamento del personale docente e ricercatore (età media dei PO 61 anni, PA 56 anni, Ricercatori 50 anni) e basso turnover</li> <li>• Presenza di numerosi docenti e ricercatori non attivi</li> <li>• Mancanza di un quadro organico di sostegno nel collegamento con le istituzioni internazionali che finanziano la ricerca</li> <li>• Forte peso degli impegni didattici</li> <li>• Incompleta ridefinizione dello stato giuridico dei ricercatori in conseguenza della riforma Gelmini</li> <li>• Carenza della strumentazione e delle infrastrutture dedicate alla ricerca</li> <li>• Difficoltà di circolazione delle informazioni all'interno e verso l'esterno (per le dimensioni e la gestione del Portale Sapienza)</li> <li>• Lentezza nel ricambio generazionale del corpo docente e ricercatore</li> <li>• Difficoltà nel reclutamento internazionale di nuovi ricercatori</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrattività dell'istituzione per ricercatori stranieri grazie al suo prestigio e alla sua collocazione geografica</li> <li>• Paese in ritardo negli investimenti per la ricerca</li> <li>• Possibile introduzione di incentivi ministeriali legati alla capacità di autofinanziamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche del governo e delle istituzioni di governo locale che non favoriscono lo sviluppo del mondo dell'università e della ricerca</li> <li>• Opinione pubblica con orientamento negativo nei confronti dell'università e della ricerca</li> <li>• Finanziamenti pubblici fortemente decrescenti</li> <li>• Concorrenza di università e centri di ricerca internazionali</li> <li>• Crescente presenza e attrattività da parte delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti</li> <li>• Maggiore flessibilità operativa di atenei medio-piccoli e monotematici</li> <li>• Chiusura etico-politica ad alcune linee di ricerca (staminali, OGM, nucleare)</li> </ul>

### 2.3 I risultati dell'analisi per la didattica

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docenti di prestigio e di fama internazionale in alcune aree</li> <li>• Insediamiento nella capitale e collocazione centrale della città universitaria</li> <li>• Facoltà di antico e prestigioso insediamento</li> <li>• Elevata spendibilità del marchio Sapienza</li> <li>• Dimezzamento del numero delle Facoltà (da 23 a 11)</li> <li>• Presenza di corsi interfacoltà (15)</li> <li>• Adozione del "Percorso Qualità" da parte del 100% dei corsi di studio attraverso i NVF</li> <li>• Consolidato sistema di valutazione delle opinioni degli studenti frequentanti</li> <li>• Prenotazione esami e verbalizzazione elettronica</li> <li>• Congruo superamento delle soglie dei "requisiti necessari"</li> <li>• Ampia offerta didattica di I (168) e II (128) livello, master (155), dottorati (169) e Scuole di dottorato (19); a.a. 2010/11</li> <li>• Razionalizzazione sul territorio urbano di alcune sedi didattiche</li> <li>• Sedi didattiche distaccate coerenti con le esigenze del territorio e del mondo produttivo</li> <li>• Esclusiva offerta didattica nel territorio regionale per alcuni ambiti disciplinari</li> <li>• Presenza di percorsi part-time</li> <li>• Congrua presenza di studenti stranieri (totale iscritti con nazionalità estera 7.283, di cui 1.573 provenienti da paesi dell'UE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti anche a causa della stratificazione degli ordinamenti</li> <li>• Basso numero di studenti stranieri</li> <li>• Mancanza/sperequazione degli spazi didattici</li> <li>• Elevato rapporto studenti/docenti per alcune facoltà</li> <li>• Carenza delle attrezzature materiali e tecnologiche in alcune sedi</li> <li>• Inadeguata offerta formativa in lingua inglese</li> <li>• Scarso ricambio dei docenti</li> <li>• Assenza corsi preparazione linguistica e culturale italiana per stranieri non-Erasmus</li> <li>• Numero programmato degli accessi per alcuni corsi unici a livello territoriale</li> <li>• Scarso sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali</li> <li>• Carico didattico squilibrato per alcuni corsi o Facoltà</li> <li>• Insufficiente sviluppo di iniziative e-learning</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evoluzione e disponibilità delle tecnologie di supporto alla didattica</li> <li>• Cambiamenti nel mercato del lavoro e nuove professioni</li> <li>• A fronte delle previsioni di collocamento a riposo di quote significative di personale vi è l'opportunità di orientare il reclutamento al riequilibrio dei carichi di lavoro</li> <li>• Accordi con università straniere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenimento del FFO e politiche del governo che non favoriscono l'università pubblica</li> <li>• Competitività in aumento delle università private e delle università straniere</li> <li>• Opinione pubblica sfavorevole alle università pubbliche</li> <li>• Concorrenza delle altre università urbane con una maggiore disponibilità di spazi rispetto al numero degli studenti</li> <li>• Affluenza di studenti provenienti dai vecchi ordinamenti</li> </ul>

## 2.4. La terza missione - knowledge exchange

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricco portfolio di brevetti</li> <li>• Molti contratti di ricerca, consulenza e formazione professionale</li> <li>• Crescente presenza di spin-off universitari</li> <li>• Visibilità dell'Ateneo</li> <li>• Costante presenza nella televisione pubblica</li> <li>• Ampia offerta di stage per laureati e laureandi</li> <li>• Buon numero di spin-off universitari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debole orientamento della ricerca e delle competenze a sostegno delle esigenze del sistema manifatturiero e dei servizi</li> <li>• Insufficiente presenza di organismi di raccordo università impresa</li> <li>• Debolezza delle iniziative di comunicazione verso l'esterno</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio di varie istituzioni, enti ed organismi scientifici e culturali nazionali ed internazionali</li> <li>• Vitalità del tessuto economico regionale con presenza di alcune grandi imprese committenti di ricerca</li> <li>• Riduzione dei costi dell'assistenza sanitaria sul bilancio dell'Ateneo</li> <li>• Presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche</li> <li>• Presenza nel territorio delle strutture del governo centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo senza ricerca con conseguente calo degli investimenti privati</li> <li>• Indebolimento del tessuto industriale nell'alta tecnologia</li> <li>• Inadeguatezza dei fondi di investimento per la ricerca e l'innovazione</li> </ul>

## 2.5. I servizi di supporto alla didattica

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi di accoglienza matricole e studenti da parte di studenti senior in varie strutture centralizzate e distribuite sul territorio per varie esigenze (ad esempio: CIAO-Centro Informazioni Accoglienza Orientamento, SORT per offerta formativa, orientamento, tutorato, lavoro)</li> <li>• Orientamento matricole: Progetti "Saperi minimi" e "Saperi scientifici" che sfruttano network di docenti delle scuole superiori del Lazio</li> <li>• Diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti (immatricolazioni, iscrizioni, certificati, prenotazioni esami)</li> <li>• Supporto all'apprendimento delle lingue straniere via web con valutazione in sede</li> <li>• Avvio del processo di riconoscimento della performance organizzativa e individuale</li> <li>• Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale</li> <li>• Test di orientamento per tutti i corsi di studio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di affinare le competenze manageriali del personale tecnico-amministrativo</li> <li>• Inadeguata comunicazione web in lingua straniera e scarse conoscenze linguistiche del personale</li> <li>• Difficoltà nella gestione degli studenti Erasmus</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ciclo di gestione della performance come opportunità per migliorare il livello dei servizi</li> <li>• Il bilancio unico previsto dalla legge n. 240/2010 come opportunità per superare la separazione organizzativa centro/periferia</li> <li>• Ampio bacino di studenti fuori sede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitato ammontare delle borse di studio rispetto a quelle offerte in ambito internazionale</li> <li>• Concorrenza qualitativa delle altre università statali e non statali italiane e straniere</li> </ul>

## 2.6. I servizi di supporto alla ricerca

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio del processo di valutazione della performance organizzativa e individuale</li> <li>• Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà di reperimento e alto costo di alloggi per docenti e studenti sia italiani che stranieri</li> <li>• Mancanza di un'area dirigenziale di supporto alla ricerca</li> <li>• Inadeguata comunicazione web in lingua straniera e scarse conoscenze linguistiche del personale</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ciclo di gestione della performance come opportunità per migliorare il livello dei servizi</li> <li>• Il bilancio unico previsto dalla legge n. 240/2010 come opportunità per superare la separazione organizzativa centro/periferia</li> <li>• Disposizioni che favoriscono l'impiego dei punti organico per il reclutamento di ricercatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitato ammontare delle borse di dottorato rispetto a quelle offerte in ambito internazionale</li> </ul>

## 2.7 I servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale</li> <li>• Impianti sportivi, attività culturali ed eventi per studenti e personale</li> <li>• Il nuovo PAG</li> <li>• l'area InfoSapienza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà di reperimento e alto costo di alloggi per docenti e studenti sia italiani che stranieri</li> <li>• Logistica inadeguata</li> <li>• Tipologia organizzativa non strutturata secondo il modello del college richiesto da stranieri</li> <li>• Mancanza di strutture di accoglienza</li> <li>• Insufficiente sviluppo dell'infrastruttura tecnologica</li> <li>• Necessità di integrare le strutture e di ridisegnare i processi lavorativi con redistribuzione del personale tecnico-amministrativo</li> <li>• Inadeguatezza dei servizi di supporto organizzativo per meeting e conferenze nazionali e internazionali</li> <li>• scarsa dotazione di competenze tecniche nel personale tecnico-amministrativo</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti italiani e stranieri con il cofinanziamento dello Stato mediante il coinvolgimento di enti esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo della vita e degli alloggi sia per studenti italiani che per stranieri</li> <li>• Difficoltà nei trasporti</li> </ul>



## 2.8. La governance

	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovo statuto più orientato alla gestione e alla valutazione</li> <li>• Alcune previsioni della legge Gelmini (bilancio unico, ripartizione dei compiti tra Senato e CdA, etc.) rafforzano gli strumenti di governo strategico e di coordinamento e controllo</li> <li>• Disponibilità di strutture di coordinamento e supporto (OIR, CSSV e NVA)</li> <li>• Adozione del Sistema di misurazione e valutazione e del Piano della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di accrescere e valorizzare le competenze manageriali e imprenditoriali negli organi di governo e dei dirigenti</li> <li>• Modello organizzativo delle funzioni operative non coerente con le necessità di cambiamento</li> <li>• Visione corporativa di alcune componenti accademiche</li> <li>• Frammentazione delle strutture periferiche</li> <li>• Resistenza al cambiamento</li> </ul>
	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<b>Fattori esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento del governo e dell'opinione pubblica favorevoli ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'università pubblica</li> <li>• Introduzione normativa del ciclo di gestione della performance</li> <li>• Vicinanza delle strutture del governo centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attacco mediatico e politico all'università</li> <li>• Divieto di procedere a nuove assunzioni nei casi in cui la spesa per assegni fissi al personale di ruolo ecceda il 90% del FFO</li> <li>• Altri vincoli finanziari: tesoreria infruttifera, limitazioni al ricorso a forme di lavoro flessibile</li> <li>• Limitazione del turnover al 50% delle cessazioni dell'anno precedente</li> <li>• Incertezza del quadro istituzionale esterno</li> </ul>

### **3. Le azioni strategiche**

#### *3.1 Le azioni strategiche per la ricerca*

La riforma statutaria ribadisce tra l'altro il ruolo essenziale e la centralità dei dipartimenti, promuovendone un'efficace razionalizzazione dal punto di vista della numerosità e delle competenze di ricerca aggregate, utile anche a promuovere più funzionali sinergie.

La definizione e attribuzione di obiettivi anche ai presidi e direttori di dipartimento si configura, tra l'altro, come responsabilizzazione a compiti gestionali e organizzativi finora non suscettibili di adeguata valutazione.

L'approvazione di un nuovo sistema di indicatori per l'allocazione delle risorse finanziarie tra facoltà e dipartimenti innovando le tipologie di finanziamento (ad esempio definendo una tipologia competitivo-strategica) e fissando le categorie principali di fondi (tra cui quelli premiali e quelli a progetto, sviluppo, riequilibrio) pone le basi per un'efficiente ed efficace ripartizione delle risorse, conseguente ad un'oggettiva valutazione della ricerca (valutazione ormai pienamente perseguibile a fronte della disponibilità dei database, del conferimento delle pubblicazioni scientifiche nel catalogo di Ateneo, dell'analisi dei tassi di successo dei progetti PRIN).

Pur con la necessaria gradualità, tenuto conto della diminuzione delle risorse disponibili, almeno di quelle provenienti dai canali di finanziamento tradizionali (il che comporterà necessariamente la fissazione di priorità e di scelte di politica della ricerca) appare quindi fondamentale porsi l'obiettivo di un miglioramento degli indicatori di produzione scientifica con conseguente auspicabile miglioramento dell'Ateneo nei ranking internazionali.

E' altrettanto fondamentale lo sviluppo di politiche di incentivazione e supporto all'autofinanziamento, a fronte di un quadro di carenza strutturale delle risorse pubbliche destinabili negli anni futuri.

Altro obiettivo fondamentale è quello di migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca nella loro duplice funzione di avvio della carriera accademica, ma al tempo

stesso di acquisizione di metodologie di ricerca per l'attività professionale. In particolare, si dovrebbe puntare ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali.

Nel seguito sono elencate le azioni strategiche derivate dalle matrici SWOT distinte per area funzionale. Nell'allegato 1 è riportato l'elenco completo delle azioni strategiche.

#### Azioni strategiche SO

Fare leva sui punti di forza per cogliere le opportunità:

- Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica per acquisire vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e nell'acquisizione di quelle private per la ricerca e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.
- Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali facendo leva sulle eccellenze, sulla visibilità del marchio Sapienza e sulla localizzazione nella capitale.
- Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali.

#### Azioni strategiche ST

Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce:

- Promuovere la selettività nella allocazione delle risorse per far fronte al decrescere degli investimenti pubblici per la ricerca.
- Fare leva sulla notorietà e sulla capacità di sensibilizzare l'opinione pubblica per favorire, attraverso la trasparenza e la valutazione delle proprie attività, la diffusione di un atteggiamento favorevole agli investimenti per l'università.

#### Azioni strategiche WO

Trarre vantaggio dalle opportunità per superare le debolezze:

- Sviluppare politiche di incentivazione e supporto all'autofinanziamento e al miglioramento della produzione scientifica.

#### Azioni strategiche WT

Rendere minime le debolezze contrastando le minacce:

- Ridurre l'età media di ricercatori e docenti per ridurre i costi fissi e favorire un orientamento positivo dell'opinione pubblica.

### *3.2 Le azioni strategiche per la didattica*

Sapienza ha l'obiettivo di sviluppare le capacità di attrazione dei migliori studenti a livello nazionale e internazionale attraverso la valorizzazione delle proprie qualità nella ricerca scientifica e la individuazione di percorsi che privilegino il merito degli studenti di ogni condizione economica, anche attraverso l'attivazione della Scuola Superiore, la concessione di borse di studio e di agevolazioni nel pagamento delle tasse universitarie.

Al tempo stesso l'Ateneo deve offrire una offerta didattica di qualità in tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale, tesi ad offrire agli studenti adeguate opportunità nel mondo del lavoro, valorizzando le discipline più innovative per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro e le peculiarità scientifiche dei propri dipartimenti.

A tal fine è necessario un miglioramento dell'efficacia delle attività didattiche, riducendo abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti. Tale obiettivo potrà essere perseguito attraverso un riequilibrio dei carichi didattici, anche attraverso accordi di cooperazione tra facoltà e dipartimenti, e coerenti politiche di reclutamento tese a garantire requisiti dei corsi di studio superiori ai livelli necessari imposti dalla normativa ministeriale. Al tempo stesso, appare importante una crescita della diffusione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica, nonché lo sviluppo di servizi di accoglienza degli studenti, opportunità di residenze per gli studenti a prezzi accessibili attraverso iniziative proprie tese a cogliere le opportunità del cofinanziamento ministeriale, nonché alla collaborazione con Laziodisu e iniziative di enti pubblici e privati.

Sapienza curerà un monitoraggio delle carriere degli studenti, attraverso l'analisi del rapporto tra CFU acquisiti e CFU acquisibili, con riferimento alla media dei crediti conseguiti in ciascun corso di studi, di valutazione delle capacità degli studenti in entrata, anche al fine del loro orientamento, di rilevazione della qualità della didattica valutata dagli studenti e di analisi dei tempi di completamento degli studi.

Particolarmente importante è lo sviluppo delle attività di formazione professionalizzante con l'attivazione di master e corsi di formazione permanente

(*Life Long Learning*) per rispondere alle crescenti esigenze sia della pubblica amministrazione che delle imprese.

Nel seguito sono elencate le azioni strategiche derivate dalle matrici SWOT.

#### Azioni strategiche SO

Fare leva sui punti di forza per cogliere le opportunità:

- Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza.
- Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli all'occupabilità dei laureati e fare leva sulle peculiarità dell'offerta per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro.
- Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico.

#### Azioni strategiche ST

Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce:

- Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione.

#### Azioni strategiche WO

Trarre vantaggio dalle opportunità per superare le debolezze:

- Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti.
- Potenziare l'offerta relativa ai master, ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza per aumentare la competitività con le altre università.

#### Azioni strategiche WT

Rendere minime le debolezze contrastando le minacce:

- Migliorare l'efficacia della didattica, anche con modalità integrative, contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti.

### *3.3 Le azioni strategiche per la terza missione - knowledge exchange*

Il tema della terza missione dell'università (trasferimento di tecnologia, consulenza e assistenza, rapporti economici con il sistema delle imprese, fund raising ecc.) ha una storia relativamente recente e un livello di maturazione ancora allo stadio iniziale. Per essere efficaci in questo campo, specie in una università generalista come Sapienza, occorrono professionalità e competenze specifiche, che difficilmente si trovano all'interno, ma che sono indispensabili per l'avvio efficace di azioni di sistema che portino l'università a contatto con il sistema dei portatori di interessi tra i quali, principalmente, gli attori dello sviluppo economico del paese.

Sapienza si è mossa per tempo con una forte iniziativa nel campo specifico del trasferimento di tecnologia e della valorizzazione dei brevetti, non solo con azioni individuali, ma anche con l'iniziativa "Sapienza Innovazione" che ha saputo acquisire risorse e promuovere iniziative imprenditoriali a carattere misto per valorizzare risultati e competenze maturati nei diversi dipartimenti dell'Ateneo. Tale azione va proseguita e potenziata accompagnandola con un supporto specifico di marketing e comunicazione al fine di migliorare e rendere economicamente produttivi i rapporti con le imprese e con le istituzioni.

In particolare, è necessario disporre di sensori appropriati in grado di intercettare e promuovere nuove domande di ricerca e di conoscenza utili ad un tessuto industriale indebolito dalla crisi nella sua componente hi-tech e alla ricerca di nuove idee di prodotto-mercato.

Infine, occorre avviare a soluzione definitiva la questione degli extra-costi impropriamente a carico dell'Ateneo per l'assistenza ospedaliera.

Nel seguito sono elencate le azioni strategiche derivate dalle matrici SWOT.

Azioni strategiche ST

Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce:

- Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno per favorire lo sviluppo dell'alta tecnologia nel territorio.

#### Azioni strategiche WO

Trarre vantaggio dalle opportunità per superare le debolezze:

- Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire le relazioni con le istituzioni e le imprese.

#### Azioni strategiche WT

Rendere minime le debolezze contrastando le minacce:

- Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi.
- Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra costi a carico dell'Ateneo.



### 3.4 Le azioni strategiche per i servizi

I cardini di una nuova strategia per i servizi di Ateneo sono:

1. le disposizioni del d.lgs.n. 150/2009 (riforma Brunetta) che istituisce il Ciclo della performance;
2. il nuovo Statuto dell'Ateneo che assegna un ruolo chiave alla valutazione per il miglioramento e introduce il ruolo del Direttore generale;
3. la legge n. 240/2010 che definisce le funzioni del Direttore generale e i nuovi criteri di gestione del bilancio;
4. il traino della funzione InfoSapienza nella gestione dei servizi di innovazione tecnologica;
5. la revisione del programma di investimenti nell'edilizia universitaria e nella gestione degli alloggi per gli studenti.

L'insieme di norme e di azioni, citate nei punti 1-3 precedenti, trova la sua coerenza in una linea di miglioramento continuo delle performance, sul modello del *Total Quality Management*, che trova la sua sintesi nel ciclo della performance, guidato da un insieme integrato di organi (direzione generale e organismi di raccordo e di valutazione) complessivamente rafforzato nella sua azione di direzione, di valutazione e di orientamento strategico e operativo.

Obiettivo generale di questo insieme di strutture e norme è quello di migliorare la qualità dei servizi in termini di efficienza ed efficacia, mantenendo un forte orientamento al risultato e sviluppando le competenze e le capacità operative del personale e migliorando le funzioni e i sistemi di coordinamento e controllo, con particolare riguardo alla gestione del bilancio e alla migliore integrazione tra l'amministrazione centrale e le unità operative decentrate.

Questo obiettivo generale di natura "soft" si accompagna ad una azione "hard" sulle infrastrutture edilizie con il fine di migliorare la logistica dell'Ateneo favorendo processi di concentrazione e, contemporaneamente, di migliorare le strutture di accoglienza e residenziali e, insieme, sulle infrastrutture tecnologiche a supporto di

tutte le attività dell'Ateneo, con particolare riguardo ai servizi per gli studenti italiani, dell'UE ed extra-UE.

Va sottolineata, inoltre, l'importanza delle attività di *e-learning* e, in questa direzione, si ricorda la convenzione stipulata tra Sapienza e l'Università Telematica Unitelma, che prevede l'implementazione delle metodologie didattiche e di apprendimento a distanza con l'utilizzo di strumenti tecnologici e telematici.

Nel seguito sono elencate le azioni strategiche derivate dalle matrici SWOT.

#### Azioni strategiche SO

Fare leva sui punti di forza per cogliere le opportunità:

- Fare leva sui *servizi on-line*, con un forte orientamento all'utente, dedicando particolare attenzione al *front-office*, per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli *stakeholders*.
- Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri.

#### Azioni strategiche ST

Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce:

- Promuovere il ciclo di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e dei servizi.
- Migliorare i servizi per rispondere alla difficoltà nei trasporti e nel reperimento di alloggi adeguati sia per studenti italiani che stranieri.

#### Azioni strategiche WO

Trarre vantaggio dalle opportunità per superare le debolezze:

- Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione economico-finanziaria, potenziando la collaborazione tra le strutture dell'amministrazione e i centri autonomi.
- Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la

concentrazione sul territorio riducendo i costi e le difficoltà dei trasporti tendendo al modello campus universitario.

- Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti.

### 3.5 Le azioni strategiche per la governance

La *Catena strategica del valore*, alla base del Piano Strategico 2012-2015, evidenzia l'importanza della *governance* (alla stregua delle altre “funzioni di supporto”) nell'influenzare significativamente le performance delle funzioni fondamentali dell'Ateneo (ricerca, didattica e knowledge exchange). Per questo, da qualche anno la *governance* è al centro del dibattito relativo alle *policy* sull'università ed è stata anche oggetto della recente riforma del settore (legge n. 240/2010).

Il Piano Strategico 2012-2015 individua azioni strategiche per lo sviluppo della governance, che hanno a riferimento:

- la c.d. “riforma Gelmini” e il nuovo statuto dell'Ateneo che, tra l'altro, ne anticipa alcuni importanti elementi;
- la c.d. “riforma Brunetta”, relativa al “ciclo di gestione delle performance” che vede l'Ateneo seriamente impegnato nella sua attuazione.

Le azioni strategiche da sviluppare dovranno consentire di realizzare processi decisionali orientati alla valorizzazione del merito, supportati da una valutazione dei risultati che coinvolga tutti i livelli (strutture e persone), sostenuti da una gestione imprenditiva e manageriale delle strutture, in grado di trasformare il più possibile i vincoli in opportunità (scarsità delle risorse finanziarie ordinarie ed invecchiamento del corpo docente e ricercatore).

Con l'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (delibera CdA. del 20/12/2010) e del Piano della Performance 2011-2013 (delibera CdA. del 10/05/2011), l'Ateneo è per la prima volta nella condizione di dare operatività alla propria strategia e di conoscere il grado di conseguimento dei propri obiettivi strategici ed operativi e quindi di procedere alla attribuzione delle risorse tenendo conto dei risultati conseguiti, in attuazione di quanto previsto dal D.lgs.n.150/2009.

Da sottolineare anche l'importanza del contributo dell'OIR (Organismo di Indirizzo e di Raccordo), che ha elaborato il documento denominato “Sistema di Valutazione Sapienza”, già approvato degli organi di governo, che definisce

coerentemente con gli obiettivi strategici gli elementi fondamentali per la rilevazione di dati e indicatori, nonché per la distribuzione delle risorse.

Inoltre, occorre ricordare che lo Statuto, all'articolo 3 comma 4 prevede che *“La Sapienza valuta tramite i competenti organi i costi e i rendimenti dei centri di spesa in relazione alle risorse loro attribuite, agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti. A tal fine elabora, dandone la massima diffusione e pubblicità, indicatori, anche differenziati per aree scientifico-culturali e per le specifiche strutture amministrative e tecniche, atti a quantificare l'impiego delle risorse, a valutare il grado della loro utilizzazione e la congruenza tra obiettivi prefissati e risultati realizzati. Il sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali è applicato ai Dipartimenti, alle Facoltà, nonché ai Centri e alle strutture amministrative e tecniche”*, sancendo così il principio secondo cui l'assegnazione di una parte delle risorse deve essere correlata agli esiti della valutazione della performance organizzativa e individuale, al fine di assicurare qualità, efficienza ed efficacia delle diverse strutture.

Nel seguito sono elencate le azioni strategiche derivate dalle matrici SWOT.

#### Azioni strategiche SO

Fare leva sui punti di forza per cogliere le opportunità:

- Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici.
- Promuovere il ciclo completo di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e della macchina amministrativa.
- Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale.
- Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia secondo il ciclo della performance.
- Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza cogliendo gli spazi che si aprono in relazione all'elevato numero di cessazioni.

### Azioni strategiche ST

Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce:

- Fare leva sul rafforzamento delle funzioni di governo e sulle capacità manageriali e imprenditoriali per far fronte ai nuovi vincoli finanziari e recuperare credibilità all'istituzione universitari.

#### 4. La matrice obiettivi strategici / azioni strategiche

La revisione del Piano strategico 2007-2012 ha riguardato anche gli obiettivi strategici (denominati “macroazioni” nel precedente documento) che sono stati in parte accorpati e integrati alla luce delle novità normative e delle azioni compiute successivamente. Un’attenzione particolare è stata dedicata all’efficacia comunicativa degli obiettivi, una sorta di decalogo per declinare il futuro della Sapienza.

La tabella 1 riporta un confronto tra le macroazioni del Piano 2007-2012 e gli obiettivi strategici del Piano 2012-2015.

Tabella 1 – Confronto tra macroazioni Piano 2007-2012 e obiettivi strategici Piano 2012-2015

<b>Macroazioni 2007-2012</b>	<b>Obiettivi strategici 2012-2015</b>
Governance	Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale
Gestione imprenditoriale e manageriale	
Migliorare la gestione economica e finanziaria	Migliorare la gestione economica e finanziaria
Ottimizzare e riqualificare gli spazi operativi	Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza
Sviluppare le strutture di accoglienza	
Innovazione tecnologica	Promuovere l’innovazione tecnologica
Riequilibrare il rapporto docenti/studenti	Migliorare la qualità della formazione
Migliorare l’offerta didattica	
Sviluppare e potenziare la ricerca	Sviluppare e potenziare la ricerca
Tutelare e valorizzare la proprietà intellettuale	
Sviluppare le relazioni internazionali	Sviluppare l’internazionalizzazione
Attrarre i migliori	Valorizzare i meriti e attrarre i migliori
Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing	Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing
Migliorare i rapporti con istituzioni, imprese e lavoro	Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese

Come si evince dalla tabella 1, le modifiche sostanziali riguardano la maggiore enfasi dedicata agli aspetti della valutazione, sintetizzata nell’obiettivo “Valorizzare i meriti e attrarre i migliori” e il rilievo dato alla “terza missione” con l’obiettivo “Agire

per lo sviluppo culturale ed economico del paese”. Le altre modifiche riguardano accorpamenti e migliori definizioni degli stessi obiettivi.

Il raccordo tra gli obiettivi strategici e le azioni strategiche ricavate dall’analisi SWOT è stato realizzato con la matrice “Obiettivi strategici / Azioni strategiche” che presenta la correlazione esistente fra ciascuna coppia di obiettivi/azioni. La matrice, rappresentata nell’Allegato 2, rappresenta il punto conclusivo del piano strategico in quanto l’ulteriore sviluppo dell’albero Funzioni strategiche (dalla catena del valore) / Obiettivi strategici / Azioni strategiche fino al livello della pianificazione operativa, sarà incluso nella prossima revisione del Piano triennale della performance.



## **5. Il Piano Strategico 2012-15 e il Piano della Performance 2011-13**

L'attuazione delle azioni del Piano strategico richiede la tempestiva e coerente definizione della pianificazione operativa con l'individuazione degli attori responsabili e delle attività amministrative necessarie. Alla pianificazione operativa è collegata a sua volta, la valutazione dei risultati conseguiti e il collegamento con il sistema premiale dell'organizzazione.

Nel nuovo contesto del sistema di pianificazione strategica e valutazione introdotto con il d.lgs. n. 150/2009, lo strumento della pianificazione operativa è individuato nel Piano della Performance, che Sapienza ha provveduto ad adottare con delibera degli organi accademici del 10 maggio 2011 (Consiglio di amministrazione) e del 17 maggio 2011 (Senato accademico).

Il Piano della Performance dell'ateneo presenta, peraltro, significative innovazioni perché prevede un dettagliato quadro delle iniziative da adottare e, al tempo stesso, un coerente sistema premiale che coinvolge sia le strutture amministrative che, per la prima volta a livello nazionale, le strutture organizzative accademiche (Facoltà e Dipartimenti).

Il Piano della Performance 2011-13 di Sapienza è stato strutturato sulla base del Piano Strategico 2007-12, in quanto la riflessione sul nuovo Piano strategico 2012-15, è stata avviata in tempi successivi. Una bozza del nuovo Piano strategico 2012-15 è già stata presentata agli organi di governo in occasione di una riunione congiunta Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione (30 marzo 2011).

L'approvazione del nuovo Piano strategico impone, quindi, un esame del grado di raccordo con l'attuale Piano della Performance 2011-13, al fine di assicurare il necessario collegamento tra le azioni strategiche e gli obiettivi operativi.

Per tale motivo il Ccssv, anche su indicazione dell'Organismo di Indirizzo e di Raccordo (OIR) incontrato in occasione della riunione congiunta del 6 giugno 2011, ha ritenuto opportuno verificare il grado di allineamento tra il Piano strategico e il Piano della performance tramite un confronto tra le azioni strategiche previste nel primo e gli obiettivi operativi individuati dal secondo, i cui risultati sono presentati nella tabella 2 (vedi oltre pagg. 33-36).

Premesso che tutte le azioni strategiche hanno sia una componente connessa a funzioni di indirizzo politico (*scelta di cosa fare e perché*) che attiene agli organi di governo, sia una componente di carattere operativo (*scelta di come attuare le azioni strategiche*) che attiene all'amministrazione, il confronto evidenzia un elevato grado di raccordo tra il documento strategico e quello operativo.

In alcuni casi, gli obiettivi operativi previsti dal Piano della performance coprono però solo parzialmente il relativo ambito definito dall'azione strategica.

In particolare, si evidenzia in primo luogo che alcune azioni strategiche del nuovo Piano non hanno al momento corrispondenti obiettivi operativi e di questo occorrerà tenerne conto in fase di revisione del Piano della Performance. Tali azioni strategiche sono ad esempio:

2.6 *“Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione”*

3.3 *“Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi”*

Inoltre appare evidente che in relazione alle peculiari caratteristiche organizzative e di governance della università, l'attuazione delle azioni strategiche richiede un ampio coinvolgimento nelle azioni di governo degli organi accademici e delle strutture didattiche e di ricerca oltre che delle strutture amministrative di supporto.

Ciò vale, in particolare, per le seguenti azioni strategiche:

1.2 *“Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica”*

1.4 *“Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali”*

2.1 *“Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico”*

2.7 *“Potenziare l'offerta relativa ai master, ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza per aumentare la competitività con le altre università”*

5.1 “Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici”

5.3 “Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale”.

**Tabella 2 - Raccordo tra Azioni strategiche Piano Strategico 2012-15/ Obiettivi operativi Piano Performance 2011-13**

	AZIONI STRATEGICHE	OBIETTIVI OPERATIVI
<b>1.</b>	<b>RICERCA</b>	
1.1	Migliorare il valore degli indicatori di produzione scientifica per acquisire vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e nell'acquisizione di quelle private per la ricerca e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali	- B.4.1. Supporto alla migrazione dei dati nel relativo modulo “Catalogo e Valutazione della ricerca” di U GOV
1.2	Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica	- B.2.3. Dare vita a iniziative coordinate con il sistema bancario ( <i>seed e venture capital</i> ) - B.3.1. Previsione e attivazione di un <i>Grant Office</i>
1.3	Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali facendo leva sulle eccellenze, sulla visibilità del marchio Sapienza e sulla localizzazione nella capitale	- C.3.2 Intensificare i programmi di scambio con ricercatori dei paesi emergenti - C.3.3. Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità - C.4.1. Potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrattività internazionale (accordi, corsi interuniversitari, partnership) - C.1.1 Potenziare la struttura operativa delle Relazioni Internazionali - C.1.2. Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione internazionale in corso
1.4	Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali	- C.4.2. Supporto al completamento del censimento mobilità studenti e dottorandi <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> collegato al data base Sapienza
<b>2.</b>	<b>DIDATTICA</b>	
2.1	Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico	- 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].

2.2	Migliorare l'efficacia della didattica, anche con modalità integrative, contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti	- 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]
2.3	Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti	- A.2.2. Migliorare le strutture di supporto, contatto e accoglienza a disposizione degli studenti
2.4	Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza	- A.1.1. Sviluppare politiche per attrarre i migliori studenti - A.1.2. Aumentare il numero di borse di studio o di iniziative di incentivazione economica per gli studenti meritevoli - C.1.1 Potenziare la struttura operativa delle Relazioni Internazionali <sup>2</sup> - C.1.2. Monitoraggio periodico e dettagliato degli accordi di cooperazione internazionale in corso <sup>2</sup>
2.5	Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli all'occupabilità dei laureati e fare leva sulla peculiarità dell'offerta per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro	- A.3.1 Costruire un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di placement
2.6	Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione	
2.7	Potenziare l'offerta relativa ai master, ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza per aumentare la competitività con le altre università	- A.1.3. Supporto all'attivazione della Scuola Superiore di Studi Avanzati
<b>3.</b>	<b>TERZA MISSIONE</b>	
3.1	Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno per favorire lo sviluppo dell'alta tecnologia nel territorio	- B.2.1. Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale - B.2.2. Favorire la creazione di spin-off universitari
3.2	Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire le relazioni con le istituzioni e le imprese	- B.1.1. Stabilire rapporti istituzionali con le strutture di rappresentanza e governo del sistema delle imprese. - B.1.2. Creare e rendere operativa la funzione "Gestione delle Relazioni esterne istituzionali"
3.3	Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi	
3.4	Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra costi a carico della Ateneo	
<b>4.</b>	<b>SERVIZI</b>	
4.1	Fare leva sui servizi <i>on-line</i> , con un forte orientamento all'utente, dedicando particolare attenzione al <i>front-office</i> , per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli <i>stakeholders</i>	- 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]

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.1.2. Procedere al completo allineamento dei sistemi gestionali esistenti [Infostud, Socrates Erasmus, SIAD, Scripta] al nuovo assetto dell'Ateneo [dicembre 2011].</li> <li>- F.2.1. Supporto al completamento della verbalizzazione elettronica per tutti gli studenti Sapienza [dicembre 2011]</li> <li>- F.3.1. Entrata in funzione nuovo portale di Ateneo [luglio 2011]</li> <li>- F.3.2. Entrata in funzione nuovo sistema di posta elettronica studenti [dicembre 2011]</li> <li>- 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]</li> </ul>
4.2	Promuovere il ciclo c di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- G.1.1. Mappatura dei processi amministrativi e avvio del monitoraggio sistematico</li> <li>- G.3.1. Definire standard di qualità dei servizi interni ed esterni</li> </ul>
4.3	Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione finanziaria, potenziando la collaborazione tra le strutture dell'amministrazione e i centri autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D.3.1. Ridurre i costi di specifiche attività</li> <li>- D.3.2. Messa a punto del sistema di contabilità economico-patrimoniale e del sistema di contabilità analitica [dicembre 2011]</li> <li>- D.3.3. Effettuazione della sperimentazione operativa per alcuni Dipartimenti e Facoltà</li> <li>- D.3.4. Messa a punto del sistema di controllo di gestione [dicembre 2011]</li> <li>- D.3.5. Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà [settembre 2012]</li> <li>- D.4.2. Aumento del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti</li> <li>- D.4.1 Aumento di specifiche voci di auto-finanziamento</li> </ul>
4.4	Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A.4.1 Sviluppo di accordi-convenzioni con enti esterni per i servizi di accoglienza e residenziali</li> <li>- A.4.2. Attivazione delle procedure finalizzate alla dotazione di residenze universitarie per studenti [settembre 2011]</li> </ul>
4.5	Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo costi e difficoltà dei trasporti tendendo al modello campus universitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A.4.3. Entrata in funzione del residence Sapienza di via Volturmo [dicembre 2011].</li> <li>- F.4.1. Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza</li> <li>- F.4.2. Predisposizione di un piano ricognitivo, anche strumentale alla regolamentazione sull'assegnazione degli spazi alle strutture decentrate</li> <li>- F.5.1. Supporto all'istituzione del "Polo Museale e dell'Orto Botanico" e "Sistema Bibliotecario" [dicembre 2011].</li> <li>- F.5.2. Effettuazione gara [novembre 2011] e inizio lavori nell'edificio Poste [marzo 2012].</li> <li>- F.5.3. Effettuazione progetto ed avvio gara</li> </ul>

		<p>edificio Via dei Piceni angolo Via dei Reti [dicembre 2011]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F.5.4. Avvio lavori parcheggio Via De Lollis [dicembre 2011]</li> <li>- F.5.5. Completamento lavori Regina Elena [settembre 2011]</li> <li>- F.5.6. Avvio procedure edificazione area SDO [dicembre 2011]</li> </ul>
4.6	Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C.2.1. Attivazione struttura di informazione e accoglienza studenti stranieri [Hello]</li> <li>- C.2.2. Potenziamento sito web in inglese e produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera [dicembre 2011].</li> </ul>
<b>5.</b>	<b>GOVERNANCE</b>	
5.1	Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D.1.1. Aumentare il coordinamento tra diversi organismi di gestione e valutazione</li> <li>- D.1.2. Supporto agli organi collegiali nella ridefinizione dello Statuto e nei regolamenti discendenti da norme di legge o dallo Statuto</li> </ul>
5.2	Fare leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali e imprenditoriali per far fronte ai nuovi vincoli finanziari e recuperare credibilità all'istituzione universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D.2.1. Redazione del Bilancio Sociale – Progetto</li> <li>- E.1.3. Realizzare la nuova struttura dell'Amministrazione centrale come stabilito dall'art. 20 dello Statuto, dopo l'effettuazione delle previste consultazioni</li> </ul>
5.3	Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E.3.2. Predisposizione del piano di formazione 2011 [aprile 2011]</li> <li>- E.3.3. Sviluppo del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV [dic 2011]</li> <li>- E.3.4. Predisposizione del piano di formazione 2012</li> <li>- E.4.1. Monitoraggio della diffusione pubblica dell'attività del Comitato Pari Opportunità.</li> <li>- E.4.2. Effettuare analisi di benessere organizzativo di genere</li> <li>- E.4.3. Effettuare analisi di genere sulla composizione di organi, strutture e mansioni di responsabilità</li> </ul>
5.4	Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia secondo il ciclo della performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>
5.5	Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza cogliendo gli spazi che si aprono in relazione all'elevato numero di cessazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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]</li> <li>- E.1.2. Definizione dei criteri per l'eventuale riequilibrio [marzo 2012]</li> </ul>

N.B. GLI OBIETTIVI OPERATIVI NEL PIANO DELLE PERFORMANCE SONO DECLINATI NELLE SEGUENTI AREE:

A) SUPPORTO ALLA DIDATTICA	E) RISORSE UMANE
B) SUPPORTO ALLA RICERCA	F) RISORSE TECNOLOGICHE E INFRASTRUTTURALI
C) INTERNAZIONALIZZAZIONE	G) ATTIVITA' ISTITUZIONALE ORDINARIA
D) GOVERNANCE E RISORSE FINANZIARIE	

## **6. Gli indicatori di impatto**

Per misurare i dieci obiettivi strategici individuati dal Piano sono stati definiti diversi indicatori di outcome. Questi indicatori sono stati scelti sulla base del contributo che possono fornire nel valutare il progresso nel conseguimento dell'obiettivo strategico stesso. Di seguito si descrivono le caratteristiche degli indicatori scelti per misurare il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico. L'elenco di tutti gli indicatori è riportato nell'allegato 3.

### **1° obiettivo – Sviluppare e potenziare la ricerca.**

Per questo obiettivo sono stati individuati indicatori che prendono in considerazione i risultati della ricerca, osservando PRIN, FIRB, produzione di pubblicazioni nonché il gettito di entrata che l'Ateneo registra per attività di ricerca. Questi indicatori misurano l'andamento dei risultati negli anni; tale andamento è significativo al fine di valutare i risultati e individuare i punti deboli su cui intervenire.

### **2° obiettivo – Migliorare la qualità della formazione.**

Sono stati individuati indicatori di risultato e di qualità della didattica: i primi misurano l'andamento del tasso di abbandono degli studi e il tasso di ritardo nel completare gli studi, i secondi si riferiscono invece alla valutazione della qualità della didattica da parte degli studenti, sia prendendo in considerazione i giudizi espressi, sia la mole di partecipazione all'azione di valutazione.

### **3° obiettivo – Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza.**

Sono stati individuati indicatori per misurare le azioni volte al miglioramento della logistica e all'ottimizzazione degli spazi, nonché indicatori che monitorano lo sviluppo della capacità di accoglienza, osservando l'utilizzo di strumenti informatici per l'erogazione dei servizi, il coinvolgimento degli studenti nell'attività di accoglienza e il supporto agli studenti disabili.



**4° obiettivo** – Migliorare la gestione economica e finanziaria.

Per questo obiettivo sono stati scelti indicatori economici e finanziari per osservare i risultati di bilancio.

**5° obiettivo** – Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese.

Per questo obiettivo sono stati individuati indicatori che misurano la capacità di valorizzare il proprio patrimonio di conoscenza, osservando i risultati nell'attività in contro terzi, nella capacità di realizzare eventi culturali di interesse generale, nella valorizzazione di brevetti e nella promozione di spin off.

Gli indicatori misurano inoltre la capacità di agire per lo sviluppo del paese misurando la presenza, tra il corpo docente, di personalità di rilievo a livello nazionale e internazionale.

**6° obiettivo** – **Sviluppare la capacità di gestione imprenditoriale e manageriale.**

Gli indicatori scelti per questo obiettivo osservano diversi ambiti di azione. Buona parte degli indicatori misurano il livello di avanzamento e perfezionamento del ciclo di gestione della performance, nonché il livello di diffusione della valutazione tra le strutture e tra il personale. Sono stati individuati anche indicatori di efficienza osservando in particolare i tempi di pagamento delle fatture nonché il grado di copertura dell'attività di formazione del personale tecnico amministrativo. Questi ultimi due indicatori manifestano la capacità dell'Ateneo di accrescere la propria capacità organizzativa riducendo i tempi di attesa per i pagamenti e investendo nella formazione delle risorse umane.

**7° obiettivo** – **Promuovere l'innovazione tecnologica.**

Gli indicatori scelti per questo obiettivo misurano l'impegno di risorse sostenuto dall'Ateneo per informatizzare il maggior numero di processi, soprattutto quelli finalizzati all'erogazione dei servizi.

**8° obiettivo** – **Valorizzare i meriti e attrarre i migliori.**

Per questo obiettivo sono stati individuati indicatori di risultato ovvero indicatori che osservano la capacità dell'Ateneo di attrarre il maggior numero di studenti, con

particolare attenzione agli studenti migliori (diplomati con voti elevati, laureati con voti elevati, laureati nei tempi previsti dall'ordinamento che si iscrivono presso La Sapienza per continuare la loro formazione), ma anche indicatori che monitorano la capacità dell'Ateneo di impiegare risorse per sostenere gli studenti più meritevoli.

**9° obiettivo – Sviluppare l'internazionalizzazione.**

Gli indicatori individuati per questo obiettivo misurano la capacità dell'Ateneo di attrarre studenti stranieri, e di offrire ai propri iscritti dei percorsi di studio internazionali attraverso l'attivazione di accordi con università estere e l'erogazione di una didattica in lingue straniere.

**10° obiettivo – Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing.**

Per questo obiettivo sono stati individuati indicatori che osservano diversi ambiti dai quali poter percepire l'attenzione rivolta dagli osservatori esterni. Sono stati assunti indicatori che misurano l'efficacia del portale Sapienza, la diffusione del brand tramite l'attività di Merchandising e la capacità di stimolare partecipazione mediante il versamento del 5X1000.

## Allegato 1 La sintesi delle azioni strategiche

### 1. RICERCA

- Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica per acquisire vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e nell'acquisizione di quelle private per la ricerca e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali
- Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica
- Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali facendo leva sulle eccellenze, sulla visibilità del marchio Sapienza e sulla localizzazione nella capitale
- Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali.

### 2. DIDATTICA

- Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico
- Migliorare l'efficacia della didattica, anche con modalità integrative contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti
- Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti
- Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi facendo leva sull'attrattiva della capitale e della Sapienza
- Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli all'occupabilità dei laureati e fare leva sulla peculiarità dell'offerta per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro
- Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione
- Potenziare l'offerta relativa ai master, ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza per aumentare la competitività con le altre università

### 3. TERZA MISSIONE - KNOWLEDGE EXCHANGE

- Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere *spin-off* universitari utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno per favorire lo sviluppo dell'alta tecnologia nel territorio
- Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire le relazioni con le istituzioni e le imprese
- Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi
- Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra costi a carico dell'Ateneo

### 4. SERVIZI

- Fare leva sui servizi *on-line*, con un forte orientamento all'utente, dedicando particolare attenzione alla *front-office*, per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli *stakeholders*
- Promuovere il ciclo di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e dei servizi
- Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione economico-finanziaria, potenziando la collaborazione tra le strutture dell'amministrazione e i centri autonomi
- Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti
- Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi e le difficoltà dei trasporti tendendo al modello campus universitario
- Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri

### 5. GOVERNANCE

- Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici
- Fare leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali e imprenditoriali per far fronte ai nuovi vincoli finanziari e recuperare credibilità all'istituzione universitaria
- Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale
- Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia secondo il ciclo della performance
- Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza cogliendo gli spazi che si aprono in relazione all'elevato numero di cessazioni

## Allegato 2 La matrice obiettivi strategici/azioni strategiche

OBIETTIVI STRATEGICI  AZIONI STRATEGICHE		SVILUPPARE CAPACITA' DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI	SVILUPPARE LE CAPACITA' DI COMUNICARE E IL MARKETING	SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE	SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	MIGLIORARE LA QUALITA' DELLA FORMAZIONE
		<b>1. RICERCA</b>									
1.1	Migliorare il valore degli indicatori di produzione scientifica per acquisire vantaggio competitivo nella ripartizione delle risorse pubbliche e nell'acquisizione di quelle private per la ricerca e per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali		X			X			X	X	
1.2	Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e all'incremento della produzione scientifica	X	X		X	X	X	X		X	
1.3	Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali facendo leva sulle eccellenze, sulla visibilità del marchio Sapienza e sulla localizzazione nella capitale					X	X	X		X	
1.4	Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca con azioni mirate ad attrarre studenti di valore stranieri e laureati in altri atenei, ad ampliare i finanziamenti esterni, la permanenza all'estero dei dottorandi, nonché a monitorarne gli sbocchi professionali		X			X	X	X		X	X
<b>2. DIDATTICA</b>											
2.1	Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico					X					X
2.2	Migliorare l'efficacia della didattica, anche con modalità integrative, contrastando abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti										X

2.3	Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti				X						X
2.4	Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi facendo leva sull'attrattività della capitale e della Sapienza			X		X	X				X
2.5	Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli all'occupabilità dei laureati e fare leva sulla peculiarità dell'offerta per rispondere ai cambiamenti nel mercato del lavoro				X		X		X		X
2.6	Rispondere alla crescita di competitività del sistema universitario facendo leva sulla qualità e sulla valutazione	X				X	X	X			
2.7	Potenziare l'offerta relativa ai master, ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza per aumentare la competitività con le altre università							X	X		X
<b>3.</b>	<b>TERZA MISSIONE</b>										
3.1	Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari utilizzando la leva delle collaborazioni con l'esterno per favorire lo sviluppo dell'alta tecnologia nel territorio	X			X		X	X	X	X	
3.2	Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire le relazioni con le istituzioni e le imprese	X					X		X		
3.3	Intercettare nuove domande di ricerca e formazione per rispondere all'indebolimento del tessuto industriale hi-tech e alla scarsa propensione agli investimenti in ricerca e formazione delle imprese di servizi	X			X		X		X	X	X
3.4	Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra costi a carico dell'Ateneo	X	X								
<b>4.</b>	<b>SERVIZI</b>										
4.1	Fare leva sui servizi <i>on-line</i> , con un forte orientamento all'utente, dedicando particolare attenzione al <i>front-office</i> , per agevolare gli studenti fuori sede e, in generale, il rapporto con gli <i>stakeholders</i>			X	X		X				

4.2	Promuovere il ciclo c di gestione della performance come opportunità per un programma di riorganizzazione e miglioramento continuo delle competenze e dei servizi	X	X	X	X	X					
4.3	Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione finanziaria, potenziando la collaborazione tra le strutture dell'amministrazione e i centri autonomi	X	X		X						
4.4	Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti			X				X			
4.5	Migliorare la logistica con investimenti in strutture edilizie che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo i costi e le difficoltà dei trasporti tendendo al modello campus universitario	X	X	X							
4.6	Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri			X	X		X	X			
<b>5.</b>	<b>GOVERNANCE</b>										
5.1	Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati e coerentemente con gli obiettivi strategici	X	X			X					
5.2	Fare leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali e imprenditoriali per far fronte ai nuovi vincoli finanziari e recuperare credibilità all'istituzione universitaria	X	X				X				
5.3	Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture (dipartimenti, facoltà, unità organizzative dell'amministrazione) e per tutto il personale	X				X					
5.4	Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia secondo il ciclo della performance	X	X		X	X					
5.5	Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza cogliendo gli spazi che si aprono in relazione all'elevato numero di cessazioni	X				X				X	X

### Allegato 3 - Indicatori di impatto del Piano Strategico

Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
<b>1. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA</b>					
Valutazione VQR	Valore medio risultato valutazione Dipartimenti	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile
Proporzione di personale attivamente impiegato nella ricerca – indicatore b1 allegato al DM 345/11	Numero di docenti di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN e FIRB nell'anno t/numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo nell'anno t	PRIN:1.594/4.680=0,34 1 FIRB: 49/342=0,143	PRIN: 1.126/4.397=0,256	FIRB: 89/349=0,255	
Proporzione tra l'entrata per la ricerca e il FFO	Totale entrate ricerca/FFO (fonte nuclei – bilancio consolidato)	ND	60.850/573.002=0,106	64.436 /547.916=0,118	
Entrata media per la ricerca per docente di ruolo	Totale entrate ricerca/n. docenti di ruolo (fonte miur)	ND	60.850.000/4.397=13.839	64.436.000/4241=15.196	
Numero di articoli pubblicati di rilevanza internazionale nel biennio di riferimento (fonte scopus)			2007-2008: 9291(scopus)	2009-2010: 9543 (scopus)	
Numero di articoli pubblicati nel biennio che hanno ricevuto più di 10 citazioni alla fine del biennio di riferimento			AI 31/12/09: 1010		AI 31/12/11: 1085
Tasso di successo finanziamenti PRIN	N.progetti PRIN finanziati/N.progetti PRIN presentati (fonte Nuclei)	200/684=0,292 (bandi 2008)	138/681=0,203 (bandi 2009)		
Valutazione positiva dei progetti PRIN	N. progetti PRIN valutati positivamente/N. Progetti PRIN presentati (fonte Nuclei)	555/684=0,811 (bandi 2008)	429/681=0,630 (bandi 2009)		
<b>2. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE</b>					
Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti primo livello	n. immatricolati anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n. imm t-1	7010/24216=0,289	7.191/24.428=0,294	6498/22917=0,284	
Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti secondo livello	n. iscritti primo anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n di studenti iscritti t-1	193/1232=0,157	515/4446=0,116	1068/9500=0,112	
Percentuale di ritardi nelle carriere degli studenti	n.cfu acquisiti dagli iscritti regolari/n cfu acquisibili	2293976/7276306=0,315	2292069/7425941=0,308	2383971/7381081=0,323	
Rapporto tra insegnamenti monitorati e insegnamenti totali	n. insegnamenti monitorati attraverso i questionari di valutazione della didattica/n insegnamenti totali	4665/10235=0,46	4921/9196=0,54	6398/8728=0,73	
Percentuale di giudizi almeno sufficienti sugli insegnamenti (% giudizi positivi al questionario opinioni studenti)	Media delle percentuali di giudizi positivi di tutte le facoltà.	88,99%	86,09%	83,68%	
Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi (indicatore c2 allegato al DM 345/11)	Numero di studenti iscritti che hanno avviato uno stage formativo esterno nell'anno t-1/numero di studenti iscritti nell'anno t-1	13480/119.994=0,112	13.729/119.581=0,115	11.490/116.638=0,099	

Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
<b>3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA</b>					
Numero borse di collaborazione	Numero borse di collaborazione disponibili	2068	3234	2240	
Borse per studenti disabili	Numero borse per studenti disabili disponibili	60	62	42	
Posti aula per iscritto – indicatore ST1 guida census 2011 (fonte:CNVSU (ANVUR)-Nuclei )		57.057/119.997=0,48	56.612/119.270=0,48	56.612/116.207=0,49	
Posti nelle biblioteche per iscritto - indicatore ST2 guida census				6926/116.207=0,06	
Disponibilità di posti in laboratori scientifici	n. posti laboratori scientifici/n iscritti (iscritti in corso)	3195/78.529=0,041	2993/77.828=0,038	2993/75.417=0,040	
Tasso di utilizzo del sistema informatico per la richiesta di certificati	N.certificati on line emessi.	Non applicabile	Non applicabile	75.604	232.164 + 207,1%
servizi on line agli studenti per la gestione della carriera.	n. procedure di servizio agli studenti fruibili on-line	9	11 + 22,2%	13 + 18,2%	15 + 15,4 %
<b>4. MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA</b>					
Costo del personale (di ruolo e non)nell'anno t/entrate complessive al netto di quelle in conto capitale per partite di giro anno t (indicatore e1 allegato al DM 345/11)		557.687.326/979.190.598=0,430	565.209.524/928.779.662=0,391	549.199.362/928.670.355=0,409	
Rapporto assegni fissi/FFo con attenuatori		81,74%	83,77%	85,68%	
Incidenza delle entrate contributive sul FFO	Totale entrate contributive/FFO (fonte bilancio consolidato)	(cons 2008 – accertamenti) 112.957.810/582.858.096=0,19	(cons 2009 – accertamenti) 117.524.157/573.002.303=0,20	(cons 2010 – accertamenti) 57.416.432/547.916.172=0,11	
Indicatori di indebitamento	Fonte ufficio Ragioneria	0,46%	0,59%	0,66%	
Saldo di bilancio di parte corrente	Fonte ufficio Ragioneria	128.516.465,72	40.543.590,34	35.737.847,6	
Avanzo libero	Fonte ufficio Ragioneria	126.257.582,4	111.165.665,84	61.035.110,15	



Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
<b>5. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE</b>					
Incasso per la ricerca scientifica per attività in conto terzi	incasso per ricerca scientifica per attività in conto terzi nell'anno corrente/incasso per ricerca scientifica per attività in conto terzi dell'anno precedente	32.418.000/29.897.000 =1,08	31.316.000/32.148.000 =0,96	31.338.000/31.316.000 =1,0007	
N. eventi, conferenze di ateneo a carattere culturale realizzati nell'anno corrente/n eventi e conferenze dell'anno precedente	Sono state considerate tutte le manifestazioni a carattere culturale comunicate ufficialmente tramite la Comunicati stampa	ND	650	550 -15,4%	600 + 9,1%
n. premi conferiti (fonte dichiarazione dei singoli Dipartimenti)	n.premi conferiti/n docenti di ruolo	101/4718=0,021	83/4476=0,019	94/4241=0,022	
Capacità di attivazione Spinoff	Numero di spinoff attivati	7	12 +71,4%	13 +8,3%	
Brevetti depositati in Italia e all'estero		4+3= 7 nel 2008	9+2=11 nel 2009 +57,1%	19+3= 22 nel 2010 + 100%	20+8= 28 nel 2011 + 27,3%
Brevetti in portafoglio		172 nel 2008	183 nel 2009 +6,4%	205 nel 2010 +12%	233 nel 2011 +13,7%
Docenti in posizioni pubbliche di rilievo	Numero di docenti che ricoprono cariche pubbliche/numero dei docenti	77/4715=1,6%	80/4471=1,8%	85/4237=2%	89/4109=2,2%
<b>6. SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE</b>					
Livello di differenziazione delle valutazioni individuali		Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile	
Indicatore di performance complessiva dell'anno corrente rispetto all'anno precedente		Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile	
Media delle valutazioni individuali relative all'anno corrente rispetto alle valutazioni medie dell'anno precedente		Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile	
Grado di copertura del Programma triennale per la trasparenza – stato di attuazione (riferimento DLgs 150/2009 art 11 c.8)	n.ambiti trattati dal sistema di misurazione performance/n ambiti previsti dal Sistema	Non applicabile	Non applicabile	5/9	6/9
Grado di copertura della predisposizione dei documenti previsti per il ciclo di gestione della performance	Doc previsti: Sistema di valutazione, Piano della performance, Programma triennale per la trasparenza, relazione sulla performance, standard di qualità	Non applicabile	Non applicabile	1 / 5= 0,20	3 /5= 0,6
Regolarità nei tempi di pagamenti delle fatture	Tempi medi di pagamento delle fatture con riferimento alla prima settimana del mese di luglio	ND	5 gg	8,59 gg	11,08 gg

Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
	e alla seconda settimana del mese di dicembre (si considera il tempo intercorso tra la data di protocollo della fattura e la data di estinzione)				
Grado di copertura della mappatura dei processi	Numero processi mappati/numero processi individuati	ND	ND	151/189 (da definire)	
Grado di ingegnerizzazione		Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile
Grado di copertura della formazione del personale tecnico amministrativo	Numero di dipendenti coinvolti in attività di formazione/numero di dipendenti	ND	1.240 / 4615= 0,27 dipendenti nel 2009	1.510/4531= 0,33 dipendenti nel 2010	1.475/ 4361= 0,34 dipendenti nel 2011
<b>7. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA</b>					
Investimenti in attrezzature tecnologiche, impianti, infrastrutture tecnologiche, software/totale degli investimenti dell'Ateneo	Acquisto apparecchiature informatiche 633+acquisto app tecnico scientifiche 634+acquisto software 638/tot conto 6 acquisizione e valorizzazione beni durevole	8.876.081/45585662=19,5%	8.765.140/41.622.246=21,1%	8.916.988/37.955.825=23,5%	
Grado di copertura della rete WI-Fi	% di copertura	30%	50%	70%	70%??
Help desk dedicati per tipologia di applicativo	Ore di disponibilità settimanale del servizio di supporto agli studenti	ND	ND	50	
<b>8. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI</b>					
Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso aumentata di un anno (indicatore a2 allegato al DM 345/11)	Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'anno t che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso aumentata di un anno/ numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'anno t	790/7.839=0,101	698/7.413=0,094	719/7.351=0,098	
Tasso di attrattività del corso di dottorato (indicatore b2 allegato al DM 345/11)	Numero di ammessi ai corsi di dottorato di ricerca attivati nell'anno t/numero di partecipazioni per l'ammissione (indicatore b2 – allegato al DM 345/11)	1.014/1.948=0,479	1.074/2.358=0,545	1.064/2.276=0,533	
Tasso di attrattività ai dottorati da parte di studenti laureati in altri Atenei	Numero ammessi ai dott laureati in altri atenei/numero tot di ammessi ai corsi di dottorato (fonte infosapienza – pro3)		(2008/09) 248/1074=0,23	(2009/2010) 276/1064=0,259	(2010/11) 272/1017=0,267
Tasso di attrattività dei migliori laureati ai corsi di dottorato	Numero ammessi ai corsi di dottorato nell'anno t con un voto di laurea almeno 110/numero tot ammessi ai corsi di dottorato (fonte infosapienza)		(2008/09) 697/1074=0,649	(2009/10) 748/1064=0,703	(2010/11) 737/1017=0,725
Rapporto tra cfu effettivi e cfu teorici (indicatore c1 allegato al DM 345/11)	Numero di cfu acquisibili dagli studenti nell'anno solare t/numero cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1	3.181.574,90/7.180.792=0,443	3.333.685,35/7.153.221=0,466	3.198.805,05/6.938.621=0,461	

Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
Numero di immatricolati 1° liv e CU che hanno conseguito un voto di maturità superiore a 95/100 /numero degli immatricolati 1° Liv e CU			(2008/09) 3149/19868=0,158	(2009/10) 2629/18555=0,142	(2010/11) 2416/17639=0,137
Numero degli immatricolati che hanno superato il test di orientamento senza debiti/numero degli immatricolati					
Tasso di borse e premi attribuito per merito (wanted the best, dont miss your chance, perfezionamento all'estero)	Numero di idonei/n domande presentate		160/300=0,533	136/371=0,367	150/287=0,523
Numero di borse per merito messe a concorso /Numero domande			195/300=0,65	224/371=0,604	193/287=0,672
Numero di borse di studio e premi assegnate a studenti Sapienza da Lazioadisu (fonte sito miur statistica)	Numero borse di studio e premi assegnate da Adisu / numero iscritti in corso	11949/78529=0,15	9.961/77828=0,13	14234/75417=0,19	
<b>9. SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>					
Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non) (indicatore d1.1 allegato al DM 345/11)	Numero di iscritti nell'Ateneo nell'anno t che hanno partecipato a programmi di mobilità/numero di studenti iscritti nell'anno t	934/119.994=0,008	904/119.581=0,008	627/116.638=0,005	
Proporzione studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale (indicatore d1.2 allegato al DM 345/11)	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'anno t	1.634/41.954=0,039	1.864/44.375=0,042	1.962/44.841=0,044	
Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato (indicatore d1.3 allegato al DM 345/11)	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'anno t	269/2.907=0,093	274/3.013=0,091	337/3.094=0,109	
Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali (indicatore d2 allegato al DM 345/11)	Entrate di bilancio nell'anno t acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali/entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro nell'anno t	15.954/979.191=0,016	15.175/928.780=0,016	20.056/928.670=0,022	
Percentuale degli iscritti stranieri/totale degli iscritti		4876/119.997=0,040	5062/119270=0,42	5134/116207=0,44	
Accordi università straniere		1106 (2008/09)	1188 (2009/10)		
Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo/n iscritti in corso		1018/78.529=0,013	1083/77.828=0,014	1120/75.417=0,015	
Spese dell'ateneo e degli enti del diritto			18.602.850/102.346=		

Obiettivi strategici 2012-2015	Criterio di misurazione	2008	2009	2010	2011
allo studio a favore della mobilità internazionale degli studenti/totale degli iscritti al netto degli immatricolati fonte (fonte Miur uff statistica)			181,77		
Percentuale di corsi di laurea a doppio titolo	n. corsi di laurea doppio titolo/n. corsi attivi	2/372=0,005	2/346=0,006	23/327=0,070	25/273=0,092
Corsi di laurea in lingua straniera attivati				3/327=0,09	
<b>10. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING</b>					
Efficacia servizio stampa (indicatore GP 2011)		ND	ND	600/143839=0,04	
Efficacia comunicazione verso l'esterno		ND	ND	53500000/143.839=371,94	
Merchandising	andamento entrate	26.672,60 € (2008)	47.984,11 € (2009)	46.656,81 € (2010)-	60.305,64 € (2011)
5x1000 (il dato si riferisce all'anno della dichiarazione dei redditi)	Dichiarazioni dei redditi negli anni 2006, 2007 e 2008	848.006 ( <b>2006</b> bilancio 2008)	651.471 ( <b>2007</b> bilancio 2010)	545.744 ( <b>2008</b> bilancio 2010)	
Andamento accessi al portale (visualizzazioni pagine)	Numero di visualizzazioni pagine nell'anno	ND	41.724.808 nel 2009	53.597.150 nel 2010	60.144.462 nel 2011
Andamento accessi al portale (visite)	Numero di utenti che hanno visitato il sito nell'anno	ND	12.696.944 nel 2009	17.261.698 nel 2010	16.111.268 nel 2011
Nuove visite (%)	% di utenti che hanno visitato il sito per la prima volta nell'anno	ND	21,71% nel 2009	23,83% nel 2010	24,99 % nel 2011
Tempo medio di permanenza nel sito		ND	2,49 min nel 2009	2,49 min nel 2010	3,41 min nel 2011
Frequenza di rimbalzo annuale	% di utenti che hanno abbandonato la pagina dopo avervi acceduto – è un indicatore di qualità più è basso più gli utenti hanno navigato nel sito piuttosto che uscirne	ND	38,75% nel 2009	38,67% nel 2010	35,63% nel 2011

## Allegato 4

## Alcune cifre di Sapienza

Anni di vita: 707 Sedi istituzionali: 1 Sedi formative urbane: 16 Sedi formative extraurbane: 14	
Strutture	Didattica
Facoltà: 11 Dipartimenti: 67 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 Corsi interfacoltà: 15 Scuole di specializzazione:
Studenti	✓ 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
Studenti iscritti I anno nel 2010-11: 31.601 Studenti iscritti anni successivi nel 2010-11: 99.247 Studenti stranieri: 7.823, di cui 1.573 da paesi UE Immatricolati inattivi: 23,12% Iscritti inattivi: 25,95 % Mancate iscrizioni al II anno: 29,4% Laureati nel 2009: 21.517 Crediti acquisiti nel 2009: 3.413.085 Annualità superate nel 2009: 10.396	Dottorati di ricerca attivi nel 2010: 169 Scuole dottorali attive nel 2010: 19 Corsi di perfezionamento: 22 Master di I e II livello nel 2009-10: 155, di cui 65 di I livello e 90 di II livello
Personale	Ricerca
Totale personale Docente: 4.198 ✓ PO: 1.100 ✓ PA: 1.134 ✓ RU: 1.964 Docenti a contratto: 1.964 Docenti nazionalità estera: 120 Età media PO: 61 anni Età media PA: 56 anni Età media RU: 50 anni Personale tecnico-amministrativo: 4.621	Pubblicazioni scientifiche su SAPERI: 96.047 Numero totale conferenti: 3.174 Tasso di conferimento Totale: 0,76 Tasso di conferimento PO: 0,97 Tasso di conferimento PA: 0,77 Tasso di conferimento RU: 0,63 Tasso di successo progetti PRIN 2005-2007: 28,9

INDICATORI KNOWLEDGE EXCHANGE	2007	2008	2009
a) Numero progetti finanziati da enti esterni	589	556	593
b) Volume finanziario dei progetti di ricerca finanziati da enti esterni	39.549.748	31.406.391	30.173.676
Numero di brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali)	206	213	205
Numero di Spin-off in cui l'ente di ricerca è socio	0	7	12
Numero consorzi di ricerca	49	52	49
Attività di Tirocinio e/o Stage curriculari	21.135	22.690	21.113
Attività di Tirocinio e/o Stage post laurea	670	1.740	1.479

NB I dati sono relativi all'anno 2011, in cui gran parte del presente documento è stato redatto e in coerenza con l'analoga tabella presente nel Piano della performance 2011-2013

## **Glossario**

### **Analisi SWOT**

Analisi dei punti di forza (**Strenghts**) e delle debolezze (**Weaknesses**) dell'amministrazione e delle opportunità (**Opportunities**) (potenziali vantaggi) e minacce (**Threats**) (potenziali difficoltà) dell'ambiente circostante.

### **Aree strategiche**

Costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Una area strategica può riguardare un insieme di prodotti, servizi, utenti, politiche o loro combinazioni. 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.

### **Catena strategica del valore**

La catena strategica del valore consente di rappresentare l'insieme delle attività svolte da una organizzazione, suddividendole in funzioni primarie e funzioni di supporto. Le funzioni primarie sono quelle che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output. Le funzioni di supporto sono quelle che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessarie perché quest'ultimo sia prodotto.

### **Eccellenza**

Gestione di un'organizzazione secondo determinati livelli qualitativi e volta al raggiungimento di risultati basati su un insieme di concetti fondamentali del *Total Quality Management*.

**Efficacia**

L'efficacia è la relazione tra gli effetti ottenuti da una politica o un da un intervento, misurati in termini di risultati (*outcome*), rispetto al bisogno da trattare (efficacia esterna) e agli obiettivi posti in fase programmatica (efficacia interna).

**Efficienza**

Si intende la quantità di *output* prodotti in relazione agli *input* impiegati e ai costi sostenuti.

***E-learning***

Metodo di apprendimento che prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie informatiche e telematiche per la formazione a distanza (FAD).

**Fattori di unicità o attributi distintivi**

Si possono riferire a valori, attitudini, cultura, filosofia, conoscenza, competenze, esperienze fra gruppi o individui parte di un gruppo. Nella pubblica amministrazione tali elementi sono quelli che caratterizzano e differenziano una organizzazione dalle altre.

**Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO)**

Il Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO) costituisce la principale fonte di finanziamento delle università statali. Esso è relativo alle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università e include le spese per il personale, per l'ordinaria manutenzione delle strutture e per la ricerca scientifica. Restano escluse dall'FFO la quota destinata ai progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN) e le spese relative alle attività connesse a impianti e comitati sportivi universitari.

**Fund raising**

Termine che sta ad indicare la ricerca e la raccolta di fondi per finanziare le attività di fondazioni, associazioni, onlus che operano senza scopo di lucro, mediante

donazioni, contributi offerti da privati cittadini ed imprese. Il fund raising viene oggi utilizzato da amministrazioni pubbliche e enti che promuovono iniziative a scopo sociale. Quindi in un'accezione più ampia per fund raising si può intendere l'insieme delle teorie e delle tecniche necessarie a garantire la sostenibilità di una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue e può includere un complesso di attività di raccolta fondi da utilizzare nei confronti di una molteplicità di interlocutori pubblici e privati (eventi culturali, sponsorizzazioni, investimenti sociali, presentazione di progetti per bandi di concorso, etc.).

### **Gestione delle risorse**

Questa espressione viene utilizzata per ricomprendere l'insieme di tutte quelle attività di coordinamento, sviluppo e utilizzo del completo potenziale a disposizione dell'organizzazione per supportare le politiche e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

### **Governance**

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni pubbliche e private e le politiche da queste attuate.

### **Indicatori**

Misure sintetiche di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere o di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

### **Information and Communication Technology**

Con questo termine si indicano tutte quelle attività connesse all'utilizzo delle tecnologie ovvero dei sistemi di scambio di informazioni. All'interno delle organizzazioni viene considerata una risorsa essenziale in grado di mettere a disposizione, in maniera rapida, dati e informazioni qualitativamente migliori, e grazie alla diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, può aiutare le stesse a gestire efficacemente i rapporti con utenti, fornitori e altre organizzazioni.



### **Innovazione**

È il cambiamento che porta in sé risultati positivi e che genera il progresso delle scienze, delle tecnologie e della cultura umana. L'innovazione crea nuovi servizi, processi, strumenti e sistemi.

### ***Input***

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione di beni e servizi (*output*).

### ***Knowledge Exchange***

Con questo termine ci si riferisce al trasferimento e scambio delle conoscenze derivanti dall'uso e lo sviluppo delle *Information and Communications Technologies* e delle infrastrutture per la didattica e la ricerca, e in una accezione più ampia anche ai servizi di consulenza e assistenza, ai rapporti economici con il sistema delle imprese, al fund raising, etc..

### ***LifeLong Learning***

Il termine trova la sua corrispondenza in italiano in quel processo di apprendimento definito di "istruzione e formazione ricorrente e permanente" che si applica a tutti i livelli di istruzione e di formazione e riguarda tutte le fasi della vita. L'istruzione e la formazione permanente intendono fornire ai cittadini gli strumenti per una crescita culturale, per favorire l'integrazione sociale e partecipare alla società della conoscenza. I programmi europei Comenius (per le scuole), Erasmus (per l'istruzione superiore), Leonardo da Vinci (per la formazione e l'insegnamento professionali) e Grundtvig (per l'istruzione degli adulti), contribuiscono a raggiungere questi obiettivi.

### **Missione**

È la "ragion d'essere" dell'organizzazione e la descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi *stakeholders*.

### **Obiettivi strategici**

Sono gli obiettivi globali di medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole orientare le sue scelte. Essi descrivono i risultati o effetti finali (outcomes) che l'organizzazione si propone di perseguire.

### **Organizzazione**

Si intende la struttura organizzativa interna di una amministrazione con la relativa distribuzione dei poteri e delle responsabilità. Comprende un complesso sistema di organi, funzioni e relazioni per il governo della struttura, funzionale alla divisione e al coordinamento del lavoro.

### **Orientamento al miglioramento continuo**

Significa indirizzare l'azione amministrativa al miglioramento della qualità, dell'efficienza o della tempistica dei procedimenti amministrativi, con coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse dell'organizzazione.

### **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.

### **Output**

Esprimono i risultati immediati dell'attività svolta, che possono consistere nella produzione sia beni che di servizi.

### **Partnership**

Esprime un rapporto di collaborazione con altre organizzazioni pubbliche o private al fine di realizzare un obiettivo comune, creando benefici per l'organizzazione e i suoi utenti o *stakeholder*.

### **Pianificazione strategica**

È quel processo mediante il quale si fissano gli obiettivi e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo.

Si ricorre spesso a questo strumento per il miglioramento della *performance* globale delle organizzazioni.

### **Politica pubblica**

Identifica l'insieme di azioni realizzate da soggetti istituzionali che sono orientate ad affrontare i problemi di interesse collettivo.

### **Qualità**

Assicurare la qualità nel settore pubblico significa massimizzare il valore dei prodotti e servizi per tutti i portatori di interesse.

### **Responsabilità sociale**

La responsabilità sociale è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita.

### **Risorse**

Le risorse includono il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia e il bagaglio di conoscenze che un'amministrazione utilizza per svolgere la sua missione.

### **Scuola Superiore di Studi Avanzati**

La Scuola Superiore di Studi Avanzati costituisce una struttura didattica e scientifica speciale e persegue gli obiettivi di miglioramento della qualità dei processi formativi anche attraverso il potenziamento dell'alta formazione, la sperimentazione, il consolidamento e la istituzionalizzazione delle attività per la formazione degli studenti iscritti ai corsi di laurea, di laurea magistrale e ai corsi di dottorato.

***Spin-off (universitari)***

Il termine *spin-off* indica le modalità di nascita una nuova iniziativa imprenditoriale attraverso il coinvolgimento attivo delle risorse umane che fanno parte di una determinata organizzazione, valorizzando le conoscenze e le esperienze professionali acquisite. Nell'ambito universitario, la costituzione di queste tipologie di società, rappresenta un'importante occasione professionale per laureati e dottori di ricerca e uno strumento di trasferimento tecnologico che consente di diffondere sul mercato le competenze sviluppate nelle strutture di ricerca degli atenei.

***Stakeholder (Portatori di interesse)***

Sono i portatori di diritti o interessi direttamente coinvolti nelle attività dell'organizzazione, che possono influenzare le scelte o essere influenzati dalle scelte dell'amministrazione, per esempio, utenti/studenti/famiglie, docenti, dipendenti, società, media, partner.

***Strategia***

Rappresenta un piano di attività a lungo termine volto a raggiungere uno scopo o a realizzare la missione dell'amministrazione.

***Total Quality Management***

Modalità di gestione focalizzata sull'utente che ricorre a processi di miglioramento continuo utilizzando strumenti analitici e coinvolgendo attivamente tutto il personale.

***Trasparenza***

La trasparenza è sinonimo di chiarezza, comprensibilità e semplicità ma indica anche apertura, comunicazione e affidabilità. In questo senso l'azione amministrativa deve essere orientata a procedure trasparenti che includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazioni, ecc.

***Turnover (del personale)***

Si intende la misura del tasso con cui una organizzazione ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti.

### **Università generalista**

Si definisce tale una università che è rivolta alla gran parte dei saperi, con un'offerta che ricomprende la maggior parte delle aree formative e dei settori scientifico-disciplinari.

### **Valori**

Esprimono i cardini fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'organizzazione. I valori all'interno di un'organizzazione sono strettamente correlati alla sua missione.

### **Valutazione**

La valutazione consiste nella formulazione di un giudizio sul valore di un'organizzazione o sull'operato di un individuo, sulla base di criteri e standard espliciti.

### **Valutazione delle *prestazioni***

La valutazione delle *performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Il sistema di valutazione include anche la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare la *performance* globale dell'amministrazione aggregando le *performance* individuali ai diversi livelli.

### **Visione**

Costituisce l'aspirazione di quello che l'organizzazione vuole fare e dove vuole andare.