



21 MAG. 2013

Nell'anno **duemilatredecim**, addì **21 maggio** alle ore **16.05**, presso l'Aula degli Organi Collegiali, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0029490 del 16.05.2013, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **OMISSIS**

Sono presenti: il **rettore**, prof. Luigi Frati; il **prorettore**, prof. Francesco Avallone; i consiglieri: prof. Aldo Laganà, prof. Giorgio Graziani, prof. Alberto Sobrero, prof. Maurizio Saponara (entra alle ore 17.30), prof. Antonio Mussino, prof. Maurizio Barbieri, prof.ssa Roberta Calvano, prof. Marco Merafina, prof. Marco Biffoni, sig. Marco Cavallo, dott. Roberto Ligia, sig. Sandro Mauceri (entra alle ore 16.25), dott. Paolo Maniglio (entra alle ore 16.54), dott. Massimiliano Rizzo (entra alle ore 18.50), sig. Giuseppe Romano (entra alle ore 16.16); il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

E' assente giustificata: dott.ssa Francesca Pasinelli.

Sono assenti: dott.ssa Paola De Nigris Urbani, dott. Pietro Lucchetti.

Il **presidente**, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'adunanza validamente costituita e apre la seduta.

..... **OMISSIS**

D 100/13

ORG. CENT.

4/1



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

21 MAG. 2013

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Supporto Strategico e Comunicazione
Il Direttore
Franco Baraldi

PERVENUTO IL
UFFICIO SUPPORTO STRATEGICO E PROGRAMMAZIONE

16 MAG. 2013
G. Giuseppe

PIANO DELLA PERFORMANCE DI SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA: AGGIORNAMENTO 2013.

Il Presidente sottopone al Consiglio di Amministrazione il documento "Piano della performance di Sapienza Università di Roma, aggiornamento 2013" redatto ai sensi dell'articolo 10 del D. Lgs n. 150/2009.

Il Piano della performance (di seguito denominato Piano), è un documento di programmazione triennale a scorrimento annuale, in cui sono esplicitati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi che Sapienza si pone nel triennio di riferimento;
- gli indicatori con cui intende misurare e valutare il raggiungimento dei suddetti obiettivi;
- per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) che si prefigge di raggiungere.

Il Piano definisce quindi gli elementi fondamentali (*obiettivi, indicatori e target*) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance di Sapienza per l'anno 2013.

La redazione del Piano Performance è coerente con le indicazioni della delibera CIVIT n. 112/2010 che illustra struttura e modalità di redazione del documento. I primi 3 capitoli descrivono l'ateneo in termini quantitativi, ne illustrano il mandato istituzionale e la Missione, analizzano il contesto interno ed esterno in cui opera Sapienza. Questi capitoli, già sviluppati nella prima stesura del Piano, sono stati aggiornati ove necessario, avendo come riferimento il nuovo Statuto di Sapienza, la riorganizzazione dell'amministrazione centrale, l'aggiornamento del Piano strategico.

Il capitolo 4 descrive gli *obiettivi strategici* di Sapienza, proponendo una prima riclassificazione di tali obiettivi secondo lo schema Missioni e Programmi; infatti, in base al D. Lgs. 27 gennaio 2012, n. 18 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, gli atenei sono tenuti alla predisposizione di un apposito prospetto, da allegare al bilancio, contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi:

- le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche;
- i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad essi destinati.

Nel Piano è presentata una prima proposta di corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

21 MAG. 2013

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Supporto Strategico e Comunicazione
Il Direttore

Francesco Maraldi

UFFICIO SUPPORTO STRATEGICO E PROGRAMMAZIONE

Dott. Giuseppe Fazio

uw

pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel Piano Strategico 2012-2015.

Sulla base di questa riclassificazione è stato revisionato anche l'albero della Performance di Sapienza, la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici nonché le azioni strategiche da implementare per realizzarli.

Il quinto capitolo illustra il sistema complessivo degli obiettivi per l'Amministrazione centrale di Sapienza per l'anno 2013, partendo da quelli assegnati al Direttore generale (già sottoposti ed approvati dal Consiglio di Amministrazione il 5 marzo 2013 e dal Senato Accademico il 12 marzo 2013) ed arrivando a quelli attribuiti ai Direttori di Area, con relativi indicatori e target.

L'ultimo capitolo, infine, descrive sinteticamente il ciclo di gestione della performance con riferimento alle varie fasi, ai soggetti interessati e alla tempistica osservata.

Il Presidente fa presente che il Senato Accademico nella seduta del 14 maggio 2013 ha deliberato di approvare il documento "Piano della performance di Sapienza Università di Roma: aggiornamento 2013.

Allegato parte integrante

Piano della performance di Sapienza Università di Roma; aggiornamento 2013



..... OMISSIS

Consiglio di
Amministrazione

DELIBERAZIONE N. 100/13

Seduta del

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

21 MAG. 2013

- **Letta la relazione istruttoria;**
- **Visto il Decreto Legislativo n. 150/2009;**
- **Vista la delibera CIVIT n. 112/2010;**
- **Visto lo Statuto vigente della Sapienza;**
- **Vista la delibera del Senato Accademico n. 278 del 14 maggio 2013;**
- **Presenti e votanti n. 16: con voto unanime espresso nelle forme di legge dal rettore, dal prorettore, dal direttore generale e dai consiglieri: Barbieri, Biffoni, Calvano, Cavallo, Graziani, Laganà, Ligia, Mauceri, Merafina, Mussino, Sobrero, Maniglio e Romano**

DELIBERA

di approvare il documento "Piano della performance di Sapienza Università di Roma: aggiornamento 2013".

Letto, approvato seduta stante per la sola parte dispositiva.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

..... OMISSIS



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance di Sapienza Università di Roma

Aggiornamento 2013



Presentazione dell'aggiornamento 2013 del Piano della Performance

Il presente documento ha ad oggetto l'aggiornamento relativo all'anno 2013 del Piano della performance di Sapienza Università di Roma (di seguito denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, seguendo le indicazioni delle delibere n.112/2010 e n.1/2012 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

Il Piano è il documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale) in cui vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che Sapienza intende perseguire per il triennio 2011-2013 e la relativa declinazione in obiettivi operativi da assegnare all'Amministrazione. Il Piano illustra inoltre gli indicatori con cui si intende misurare e valutare il raggiungimento dei risultati attesi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui ci si prefigge di giungere.

Il Piano della performance 2013 è elaborato in coerenza con il Piano strategico 2012-2015 "*Dieci obiettivi per Sapienza*" predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV) e approvato dal Senato accademico nella seduta del 27 marzo 2012 e dal CdA nella seduta del 3 aprile 2012.

L'aggiornamento del Piano presenta, inoltre, una prima riclassificazione degli obiettivi strategici della Sapienza per **Missioni e Programmi** (D.lgs. 27.01.2012 n 18) nell'ottica di rendere più esplicito, in un prossimo futuro, il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, rappresenta un passaggio preliminare indispensabile affinché il ciclo della performance si uniformi al ciclo di bilancio.

Nell'aggiornamento del Piano 2013 viene posta, infine, enfasi su obiettivi strategico/operativi specifici del Direttore Generale, che sono diversi e ulteriori rispetto a quelli dei Direttori delle Aree dirigenziali nelle quali è suddivisa l'Amministrazione Centrale dell'Ateneo.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono fortemente collegati alle macroazioni già previste dal Piano Strategico di Ateneo 2012-2015; sono specifici della funzione di Direttore Generale, contenuti nel numero e non automaticamente trasferibili ai Dirigenti; sono misurabili in termini di risultati; fanno esplicito riferimento al modello



di valutazione del Direttore Generale per quanto riguarda i comportamenti organizzativi ed i relativi indicatori di tipo qualitativo.

Per tutti gli obiettivi operativi è stata fissata, ove non diversamente indicato, una scadenza al 30 novembre 2013; ciò in considerazione del fatto che gli obiettivi assegnati nel precedente esercizio terminavano non oltre il 30 novembre 2012 e che il ciclo di valutazione della performance si svolge con cadenza annuale (12 mesi di attività).



Indice

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
1.1 CHI SIAMO	4
1.2 COSA FACCIAMO E COME OPERIAMO	4
2. IDENTITÀ	9
2.1 SAPIENZA “IN CIFRE” NELL’A.A. 2012-2013	9
2.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	10
2.2.1. Il “mandato istituzionale”	10
2.2.2. La Missione	10
2.2.3. La Visione	10
2.2.4. I Valori	10
2.2.5. Gli attributi distintivi	11
2.2.6. I portatori di interessi	12
3. ANALISI DEL CONTESTO	13
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	14
Organizzazione e risorse umane	14
4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI SAPIENZA E LA CLASSIFICAZIONE PER MISSIONI E PROGRAMMI	17
5. IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	19
6. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LA REDAZIONE DEL PIANO	29
6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL’AMMINISTRAZIONE CENTRALE	29
6.2 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELL’AGGIORNAMENTO DEL PIANO	30

Indice delle tabelle

TABELLA 1 -ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: OPPORTUNITÀ E MINACCE	13
TABELLA 2 - ANALISI DEL CONTESTO INTERNO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	16
TABELLA 3 – CORRISPONDENZA MISSIONI, PROGRAMMI E OBIETTIVI STRATEGICI SAPIENZA	17
TABELLA 4 – OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE E AI DIRETTORI D’AREA DELL’AMMINISTRAZIONE CENTRALE PER IL 2013	20
TABELLA 5– IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL’AMMINISTRAZIONE CENTRALE	29
TABELLA 6 - SINTESI TEMPORALE DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 2013	30



1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

1.1 Chi siamo

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

Oggi si presenta come la più grande università d'Europa, con quasi 120.000 iscritti e un corpo docente di circa 4.000 persone attivamente impegnate nell'obiettivo di una didattica di alta qualità e nella realizzazione di importanti risultati nell'ambito della ricerca. Le attività istituzionali sono supportate dall'attività tecnico amministrativa, che si realizza con il lavoro di circa 4.200 dipendenti.

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

Sapienza individua tra i propri valori la libertà di pensiero, la libertà di insegnamento e l'autonomia di ricerca, che persegue mediante l'ampio coinvolgimento e partecipazione di tutte le sue componenti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed ausiliario), nonché favorendo l'internazionalizzazione degli studi, della didattica e della ricerca, e garantendo la trasparenza e la valorizzazione della qualità nello svolgimento delle attività istituzionali.

1.2 Cosa facciamo e come operiamo

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



Per supportare al meglio tali attività istituzionali l'Amministrazione di Sapienza persegue gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso specifici interventi che riassumiamo brevemente:

Potenziamento e valorizzazione della ricerca scientifica. Questo obiettivo viene perseguito attraverso il miglioramento delle strutture e delle procedure amministrative di supporto alla ricerca, in particolare attraverso la creazione di un' *Area Dirigenziale di Supporto alla Ricerca* dotata di risorse umane, finanziarie e infrastrutturali avente come oggetti primari di intervento: la valutazione della ricerca, la realizzazione di attività di promozione della ricerca, il trasferimento tecnologico e il knowledge exchange con il territorio. In particolare la nuova Area agirà favorendo la circolazione delle informazioni e delle conoscenze, intensificando i rapporti con il territorio e con le imprese, istituzioni, enti, tutelando la proprietà intellettuale e fornendo supporto alla brevettazione.

Miglioramento della qualità della formazione. Questo obiettivo viene perseguito dall'Amministrazione attraverso lo sviluppo e l'attuazione delle attività connesse al nuovo sistema di autovalutazione, valutazione periodica ed accreditamento (AVA) dei corsi di studio, dei corsi di dottorato e della sede nel suo complesso. In particolare nel 2013 sarà riorganizzato il Presidio Qualità dell'Ateneo, attuati servizi di informazione/formazione sul sistema AVA per le strutture d'Ateneo, create piattaforme informatiche per l'archiviazione e la consultazione dei materiali prodotti nel processo AVA, organizzata la partecipazione dei laureandi dell'Ateneo alla valutazione degli esiti dell'apprendimento organizzata da Anvur.

Ottimizzazione degli spazi operativi e sviluppo delle capacità di accoglienza. Questo obiettivo viene perseguito dall'Amministrazione attraverso lo sviluppo di sistemi tecnologici di gestione delle aule e dei laboratori didattici, la predisposizione di un piano per la riqualificazione edilizia delle aule didattiche, l'accorpamento delle biblioteche di base interdipartimentali o di facoltà e l'accorpamento dei dipartimenti in un'unica sede, l'ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti e il completamento della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale sotto l'aspetto logistico.



Miglioramento della gestione economica e finanziaria

In particolare Sapienza è impegnata in politiche di lotta agli sprechi e contenimento dei costi e nell'avvio di iniziative per accrescere le entrate anche attraverso strumenti di fund-raising. L'Amministrazione è impegnata in particolare su questo fronte a favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo verso la contabilità economico-patrimoniale e analitica, ad introdurre il bilancio unico d'Ateneo, a ridefinire le competenze delle Aree dell'Amministrazione Centrale per una gestione autonoma e diretta del budget. L'Amministrazione è inoltre impegnata a garantire una costante azione di controllo sulle entrate dell'Ateneo attraverso l'attività amministrativa di controllo sulle autocertificazioni ISEE degli studenti e l'ottimizzazione delle azioni di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo.

Sviluppo della capacità di gestione imprenditoriale e manageriale

L'Amministrazione Sapienza mira a migliorare le capacità di pianificazione, gestione operativa e decisionale nonché la misurabilità dei risultati dell'Amministrazione Centrale in particolare attraverso l'ottimizzazione del ciclo di gestione della performance, dei suoi tempi di esecuzione e perfezionando il suo collegamento con le risorse finanziarie.

Mira a integrare gli strumenti per la valutazione del personale attraverso la definizione di un cruscotto di indicatori per la valutazione del personale tecnico-amministrativo, di estendere la mappatura dei processi e di dotarsi, nel corso del 2013, di nuovi strumenti normativi interni quali il *Regolamento di organizzazione generale dell'Ateneo*, il *Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità*, il *Regolamento interno del Collegio di disciplina*, il *Regolamento per i professori emeriti/onorari* e il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione*.

Infine speciale attenzione andrà posta al supporto nell'esecuzione degli adempimenti previsti da norme di Legge e dallo Statuto quali, a titolo esemplificativo l'attuazione delle "norme in materia di personale accademico e riordino della disciplina concernente il reclutamento" previste dalla L. 240/2010, la costituzione dei nuovi Organi d'Ateneo, la definizione di standard di qualità per i nuovi uffici.

Sul versante del personale tecnico amministrativo è prevista l'integrazione di strumenti per la valutazione attraverso la definizione di un cruscotto di indicatori ad



hoc, l'estensione del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV con la mappatura delle competenze e l'estensione della mappatura dei processi.

Promozione dell'innovazione tecnologica

Anche per il 2013 sono previsti interventi di potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e del sistema informativo sia per rispondere in modo più puntuale e rapido agli adempimenti normativi, sia per ottenere la disponibilità di dati e informazioni utili alle attività decisionali. Sono ritenuti in particolare necessari interventi di dematerializzazione delle procedure di servizio agli studenti ed al personale universitario (estensione timbro digitale per certificati di conseguimento dottorato e master, graduale estensione a tutti i docenti della firma digitale nei verbali d'esame) nonché la predisposizione di gestionali informatizzati per gli interventi di manutenzione del patrimonio edilizio Sapienza e per i procedimenti affidati sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno (Avvocatura Generale dello Stato, Avvocati del Libero Foro ecc.).

Valorizzazione del merito e attrattività dei migliori

Sapienza è da sempre impegnata in politiche di incentivazione all'iscrizione di studenti meritevoli, in azioni di orientamento e accoglienza, di qualificazione del tutorato in itinere, nel potenziamento del sostegno economico, residenziale e sociale agli studenti e nella promozione e monitoraggio dell'inserimento dei suoi laureati nel mondo del lavoro.

Nel 2013 l'Amministrazione intende proseguire in questa direzione definendo e attuando una strategia di marketing nazionale ed internazionale per attrarre i migliori studenti che sia oggetto di un vero e proprio *Piano*. Mira inoltre a promuovere iniziative di orientamento nelle scuole medie-superiori e ad attivare corsi erogati in modalità teledidattica in convenzione con UniTelma Sapienza.

Sviluppo dell'internazionalizzazione

Inteso come internazionalizzazione sia della didattica che della ricerca, questo obiettivo strategico viene perseguito potenziando i servizi per agevolare l'attrattività, l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri, promuovendo la mobilità e sostenendo i periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti, predisponendo un



piano per la valorizzazione degli scambi scientifici e culturali e consolidando l'integrazione dell'Ateneo nelle reti europea ed internazionale.

Sviluppo della capacità di comunicare e del marketing

Per perseguire questo obiettivo l'Amministrazione promuoverà iniziative di verifica della soddisfazione dell'utenza (in particolare studentesca) e migliorerà la trasparenza dell'Ateneo sia verso l'interno che l'esterno attraverso documenti come il Bilancio sociale, le analisi di genere, le analisi di benessere organizzativo, la definizione di una procedura per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.



2. Identità

2.1 Sapienza “in cifre” nell’a.a. 2012-2013 (in fase di aggiornamento)

Anni di vita: 709 Sedi istituzionali: 1 Sedi formative urbane: 16 Sedi formative extraurbane: 14	
Strutture	Didattica
Facoltà: 11 Dipartimenti: 63 Centri di ricerca e di servizio: 26 Biblioteche: 77	Corsi di laurea e laurea magistrale ex DM 270/04: 273 Corsi interfacoltà: 10 Scuole di specializzazione: ✓ di area sanitaria: 65 ✓ di area sanitaria non medica: 7 ✓ di area tutela e valorizzazione patrimonio culturale: 6 ✓ di area psicologica: 4 ✓ di area odontoiatrica: 2 ✓ delle Professioni Legali: 1 Dottorati di ricerca attivi nel 2012: 118 Scuole dottorali attive nel 2012: 20 + 1 nazionale Corsi di perfezionamento 2012-13: 23 Master di I e II livello nel 2012-13: 245, di cui 90 di I livello e 155 di II livello
Studenti	
Studenti totali a.a. 2012/12: 119.548 di cui: Studenti undergraduate: 91.867 Studenti postgraduate :27.681 Laureati nel 2012: 21.545 Crediti acquisiti nel 2012: 3.774.000	
Personale	Ricerca
Personale Docente al 31/12/2012: 3.889, di cui ✓ PO: 935 ✓ PA: 1.160 ✓ RU: 1.794 RU a tempo determinato 2012: 130 Età media PO: 54,9 Età media PA: 52,0 Età media RU: 47,5 Personale tecnico-amministrativo: 4.210	Pubblicazioni scientifiche su U-GOV: 13.713 Numero totale conferenti: 4.572 ¹ Tasso di conferimento Totale: 4,99% Tasso di conferimento PO: 5,50% Tasso di conferimento PA: 5,12% Tasso di conferimento RU: 4,05%

INDICATORI KNOWLEDGE EXCHANGE	2008	2009	2011
a) Numero progetti finanziati da enti esterni	556	593	624
b) Volume finanziario dei progetti di ricerca finanziati da enti esterni	31.406.391	30.173.676	45.219.968
Numero di brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali)	213	205	185
Numero di Spin-off in cui l'ente di ricerca è socio	7	12	15
Numero consorzi di ricerca	52	49	49
Attività di Tirocinio e/o Stage curriculari	22.690	21.113	-
Attività di Tirocinio e/o Stage post laurea	1.740	1.479	-

¹ Il numero totale dei conferenti comprende anche dottorandi, assegnisti e personale tecnico amministrativo



2.2 Mandato istituzionale e Missione

2.2.1. Il “mandato istituzionale”

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

2.2.2. 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”.

2.2.3. 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”.

2.2.4. 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, formazione che per quanto riguarda l'area medica va integrata con l'assistenza);
- *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).

2.2.5. *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).

2.2.6. *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*.



3. Analisi del contesto

3.1. Analisi del contesto esterno

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

Tabella 1 -Analisi del contesto esterno: opportunità e minacce

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">- Evoluzione e disponibilità delle tecnologie di supporto alla didattica- Attrattività dell'istituzione per ricercatori stranieri grazie al suo prestigio e alla sua collocazione geografica- Presenza sul territorio di varie istituzioni, enti ed organismi scientifici e culturali nazionali ed internazionali- Presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche- Vitalità del tessuto economico regionale con presenza di alcune grandi imprese committenti di ricerca- Presenza nel territorio delle strutture del governo centrale- Ampio bacino di studenti fuori sede- Ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti- Accordi con università straniere- Orientamento del reclutamento verso il riequilibrio dei carichi di lavoro- Disposizioni che favoriscono l'impiego dei punti organico per il reclutamento di ricercatori italiani e stranieri con il cofinanziamento dello Stato mediante il coinvolgimento di enti esterni- Cambiamenti nel mercato del lavoro e nuove professioni- Il ciclo di gestione della performance come opportunità per migliorare il livello dei servizi- Il bilancio unico previsto dalla legge n. 240/2010 come opportunità per superare la separazione organizzativa centro/periferia- Riduzione dei costi dell'assistenza sanitaria sul bilancio dell'Ateneo- Orientamento del governo e dell'opinione pubblica favorevoli ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'università pubblica	<ul style="list-style-type: none">- Finanziamenti pubblici fortemente decrescenti- Divieto di procedere a nuove assunzioni nei casi in cui la spesa per assegni fissi al personale di ruolo ecceda il 90% del FFO- Altri vincoli finanziari: tesoreria infruttifera, limitazioni al ricorso a forme di lavoro flessibile- Limitazione del turnover al 50% delle cessazioni dell'anno precedente- Incertezza del quadro istituzionale esterno- Paese in ritardo negli investimenti per la ricerca- Competitività in aumento delle università private e delle altre università urbane con una maggiore disponibilità di spazi rispetto al numero degli studenti- Maggiore flessibilità operativa di atenei medio-piccoli e monotematici- Concorrenza di università e centri di ricerca internazionali- Crescente presenza e attrattività delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti- Affluenza di studenti provenienti dai vecchi ordinamenti- Sviluppo senza ricerca con conseguente calo degli investimenti privati- Indebolimento del tessuto industriale nell'alta tecnologia- Inadeguatezza dei fondi di investimento per la ricerca e l'innovazione- Limitato ammontare delle borse di studio rispetto a quelle offerte in ambito internazionale- Limitato ammontare delle borse di dottorato rispetto a quelle offerte in ambito internazionale- Alto costo della vita e degli alloggi sia per studenti italiani che per stranieri- Difficoltà nei trasporti- Attacco mediatico e politico all'università e opinione pubblica con orientamento negativo



3.2. Analisi del contesto interno

Organizzazione e risorse umane

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

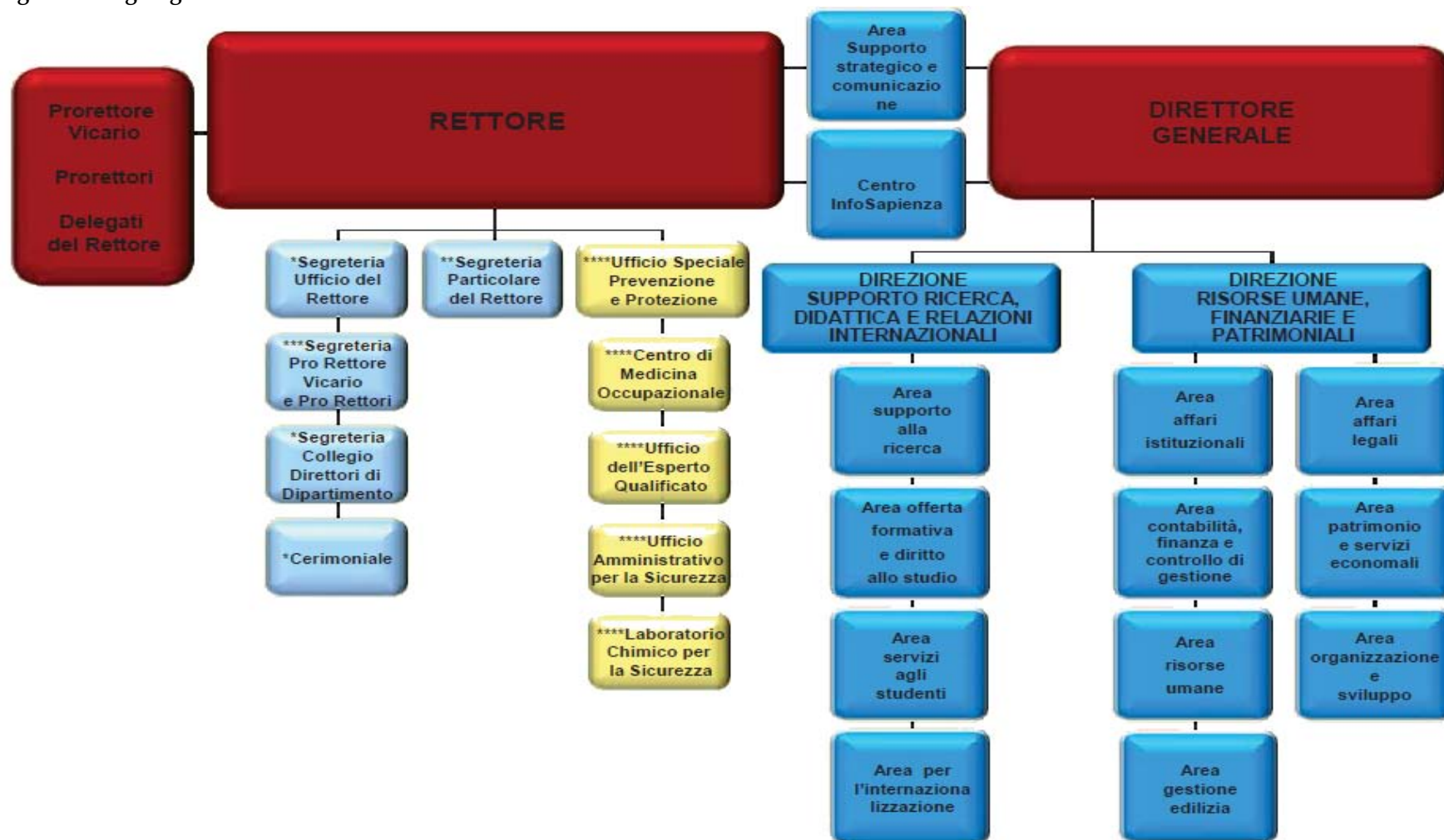
- il raggruppamento amministrativo-didattico-scientifico, composto da Facoltà, Dipartimenti, Centri di ricerca e di servizio;
- il raggruppamento prettamente amministrativo organizzato in Aree dirigenziali, uffici e settori.

I due raggruppamenti, oltre a differenziarsi negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo, sono diversi per lo status giuridico del personale che in esse è impiegato. Nel primo è impiegato personale in regime di diritto pubblico (professori ordinari, associati e ricercatori), pur essendo presente anche personale tecnioc-amministrativo-bibliotecario di supporto, sia per il versante didattico (personale a servizio delle Presidenze di Facoltà) sia per il versante scientifico (personale a servizio di Dipartimenti e Centri); nel secondo è impiegato esclusivamente personale contrattualizzato ai sensi del D.lgs. 165/2001 sul pubblico impiego.

Il raggruppamento prettamente amministrativo è stato recentemente riorganizzato sulla base delle indicazioni del nuovo Statuto e la nuova organizzazione è entrata in vigore il 1 dicembre 2012. Come già accennato la nuova struttura prevede un'articolazione in Aree, Uffici e Settori (vedi fig. 1).



Figura 1 - Organigramma Amministrazione





L'analisi del contesto interno consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente interno di Sapienza che possono essere considerate punti di forza e punti di debolezza.

Tabella 2 - Analisi del contesto interno: punti di forza e di debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">- Elevato numero di docenti e ricercatori attivi- Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari- Ampia offerta didattica con esclusività nel territorio regionale per alcuni ambiti disciplinari- Elevato numero di dottorati e scuole di dottorato- Elevato numero di assegni di ricerca- Docenti di prestigio e di fama internazionale in alcune aree- Inseadimento nella capitale e collocazione centrale della città universitaria- Facoltà di antico e prestigioso insediamento- Elevata spendibilità del marchio Sapienza e alta visibilità dell'Ateneo anche a livello internazionale- Adozione del "Percorso Qualità" da parte del 100% dei corsi di studio- Consolidato sistema di valutazione delle opinioni degli studenti frequentanti- Prenotazione esami e verbalizzazione elettronica- Razionalizzazione sul territorio urbano di alcune sedi didattiche- Presenza di percorsi part-time- Ricco portfolio di brevetti, contratti di ricerca, consulenza e formazione professionale- Crescente presenza di spin-off universitari- Ampia offerta di stage per laureati e laureandi- Servizi di accoglienza e orientamento matricole e studenti- Diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti- Supporto all'apprendimento delle lingue straniere via web con valutazione in sede- Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale- Test di orientamento per tutti i corsi di studio- Impianti sportivi, attività culturali ed eventi per studenti e personale- Forte sostegno del vertice alle politiche di valorizzazione dei meriti	<ul style="list-style-type: none">- Basso turn-over del personale docente- Presenza di un certo numero di docenti e ricercatori non attivi- Forte peso degli impegni didattici- Lentezza nel ricambio generazionale del corpo docente e ricercatore- Difficoltà nel reclutamento internazionale di nuovi ricercatori- Abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti anche a causa della stratificazione degli ordinamenti- Elevato rapporto studenti/docenti per alcune facoltà- Basso numero di studenti stranieri- Inadeguata offerta formativa in lingua inglese- Assenza corsi preparazione linguistica e culturale italiana per stranieri non-Erasmus- Scarso sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali- Mancanza/sperequazione degli spazi didattici- Carenza delle attrezzature materiali e tecnologiche in alcune sedi- Insufficiente sviluppo di iniziative e-learning- Insufficiente presenza di organismi di raccordo università-impresa- Debolezza delle iniziative di comunicazione verso l'esterno- Difficoltà nella gestione delle carriere degli studenti Erasmus- Difficoltà di reperimento e alto costo di alloggi per docenti e studenti sia italiani che stranieri- Ridotta dotazione di competenze tecniche nel personale tecnico-amministrativo- Necessità di accrescere e valorizzare le competenze manageriali e imprenditoriali degli organi di governo, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo



4. Gli obiettivi strategici di Sapienza e la riclassificazione per missioni e programmi

Come è noto, anche le università sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti da ciascuna amministrazione pubblica, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

In tabella 4 si illustra la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel Piano Strategico 2012-2015 “Dieci Obiettivi per Sapienza”.

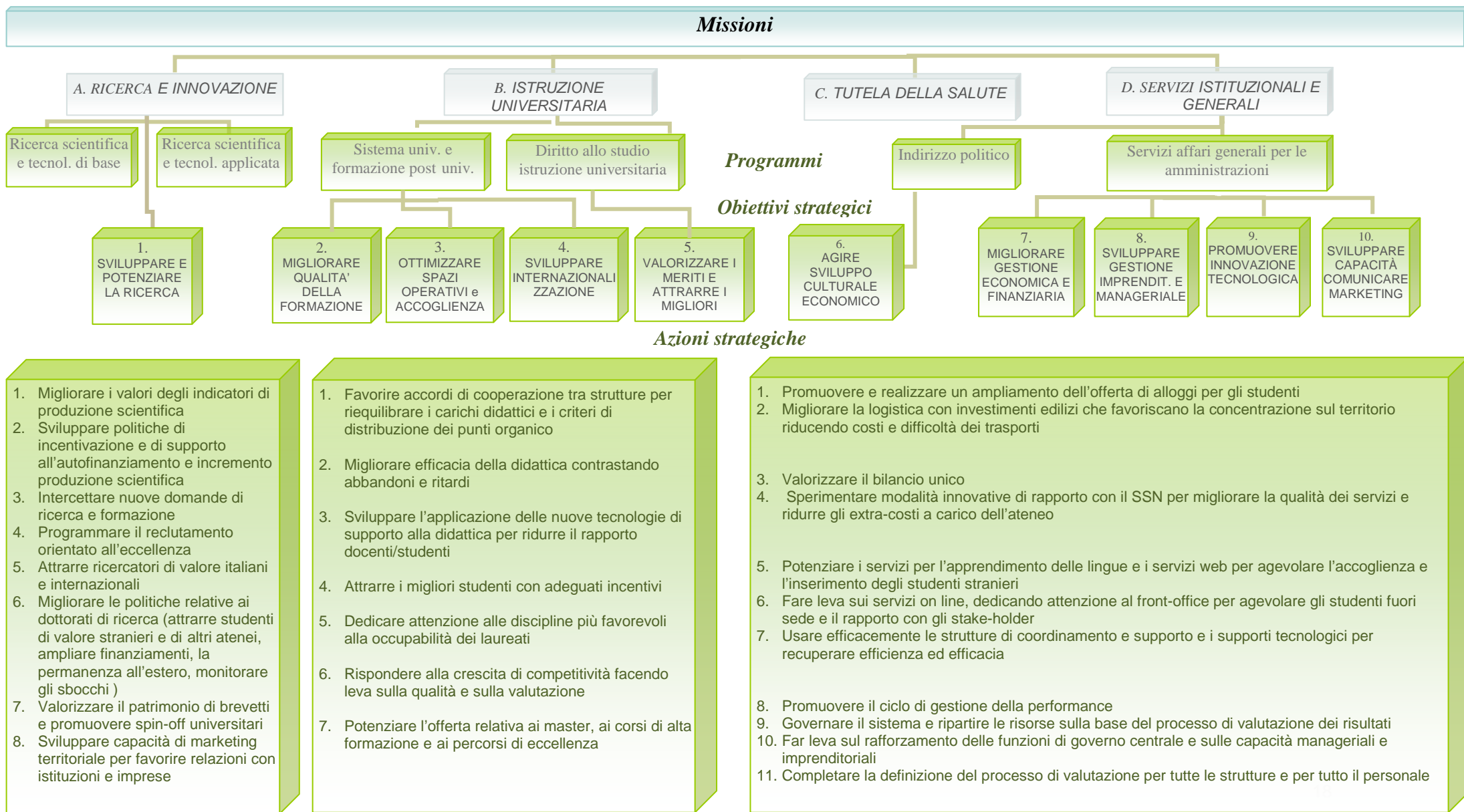
In figura 2 viene riportato l’Albero della Performance di Sapienza, la mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici nonché le azioni strategiche da implementare per realizzarli.

Tabella 3 – Corrispondenza missioni, programmi e obiettivi strategici Sapienza

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVO STRATEGICO
RICERCA E INNOVAZIONE	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE	RICERCA DI BASE	1. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	R&S PER GLI AFFARI ECONOMICI	
		R&S PER LA SANITÀ	
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	ISTRUZIONE SUPERIORE	2. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE 3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA 4. SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
	DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SERVIZI AUSILIARI DELL'ISTRUZIONE	5. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
TUTELA DELLA SALUTE	ASSISTENZA IN MATERIA SANITARIA	SERVIZI OSPEDALIERI	
	ASSISTENZA IN MATERIA VETERINARIA	SERVIZI DI SANITÀ PUBBLICA	
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	INDIRIZZO POLITICO	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	6. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE
	SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	7. MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA 8. SVILUPPARE GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE 9. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA 10. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING



Figura 2 – L'Albero della performance di Sapienza





Per ciascuno dei 10 obiettivi strategici sono individuati (nel *Piano Strategico di Sapienza 2012-15* a cui si rimanda), uno o più indicatori di impatto scelti sulla base del contributo che possono dare nel valutare il progresso nella realizzazione dell'obiettivo strategico stesso in un arco temporale di 3 anni (2012-2015). Per ogni indicatore di impatto sono inoltre esplicitati i criteri di misurazione e i rispettivi target che sono generalmente rappresentati da un miglioramento dell'indicatore del 5% nel triennio.

5. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo è, dove non espressamente indicato, il 30 novembre 2013. In taluni casi le scadenze sono anticipate.



Tabella 4 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Direttori d’Area dell’amministrazione centrale per il 2013

Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Sviluppare e potenziare la ricerca	<p>1.Migliorare le strutture e le procedure amministrative di supporto alla ricerca</p> <p><u>Indicatore:</u> Assegnazione definitiva di personale, strutture e budget all’Area supporto alla Ricerca entro novembre 2013</p>	1.1.Individuazione delle risorse umane necessarie per le strutture amministrative afferenti all’Area di Supporto alla Ricerca	ARU ASUR	- N. di unità di personale reclutate - N. di nuove collaborazioni coordinate e continuative attivate	≥2 ≥3
		1.2.Portare a regime il sistema di valutazione della qualità della ricerca	CINFO	- Adeguamento U-GOV Ricerca con moduli applicativi per la valutazione della qualità	
		1.3.Pianificazione ed avvio di nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo	ASUR ASSCO	- N. convegni, seminari e workshop attivati - Incremento pagine web Ricerca sito italiano e inglese	≥3 ≥3
		1.4 Avvio del processo di digitalizzazione del patrimonio librario	SBS	- Numero volumi digitalizzati sul totale dei volumi	1-5%
		1.5.Coordinamento delle attività relative alla procedura VQR	ASSCO ARAI ARU ARCOFIG AROF ASUR ARI	- Adempimento delle attività previste entro i termini	
		1.6 Portare a regime l’applicazione del nuovo sistema AVA all’interno dell’Ateneo per gli aspetti della ricerca, allorquando definiti	ASUR ASSCO CINFO	- -Numero di Schede SUA-Ricerca predisposte sul totale dei dipartimenti	100%



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Migliorare la qualità della formazione	2.Sviluppo delle attività connesse al nuovo sistema di autovalutazione, valutazione periodica ed accreditamento del sistema universitario (AVA) <u>Indicatore:</u> Completamento delle procedure per l'accREDITamento iniziale	2.1 Definizione piattaforma informativa (sistema documentale) per l'archiviazione e la consultazione dei rapporti AVA	CINFO AROF ARSS ASUR	- Implementazione della piattaforma informativa	
		2.2 Riorganizzazione del Presidio Qualità	ASSCO	- Emanazione decreto di nomina dei componenti entro aprile 2013 - Redazione del Regolamento di funzionamento entro giugno 2013	
		2.3 Attuazione di servizi di informazione/formazione sul sistema AVA per le strutture d'Ateneo	ASSCO AROF ARSS CINFO ASUR ARCOFIG	- Numero di attività informative/formative effettuate	>2
		2.4 Programmazione dell'offerta formativa 2013-2014 secondo le linee guida del sistema di qualità AVA	AROF ASSCO CINFO	- Numero corsi di studio nel 2013-2014 per i quali sono state completate le procedure richieste per l'accREDITamento	100%
		2.5.Organizzazione delle attività necessarie alla partecipazione alla sperimentazione ANVUR della valutazione degli esiti dell'apprendimento effettivi	AROF ARSS CINFO	- N. studenti partecipanti/n. studenti eleggibili ai fini del test	40%
	3.Sviluppare i sistemi di controllo della qualità della didattica <u>Indicatore:</u> Numero di strumenti di controllo della qualità della didattica per la SSSA introdotti	3.1. Introduzione di strumenti di controllo della qualità della didattica per la Scuola Superiore di Studi Avanzati (SSSA)	AROF ARSS	- Produzione di specifica reportistica sulle attività didattiche della Scuola - N. di iniziative avviate per promuovere le attività didattiche della Scuola	>1 >2



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare capacità di accoglienza	4.Ottimizzare l'utilizzo e la qualità degli spazi operativi (aule, biblioteche, laboratori, studi, uffici) <u>Indicatore:</u> Quota incremento spesa per riqualificazione spazi su budget disponibile	4.1.Sviluppo del sistema di gestione aule	CINFO APSE	- N. aule didattiche censite su totale aule - Ore medie di occupazione aule (per spazi didattici)	100% >10h/24
		4.2.Definizione di un gestionale per la gestione dei laboratori didattici	AGE APSE CINFO	- Definizione della versione beta entro ottobre 2013 - N. laboratori didattici censiti su totale laboratori	60%
		4.3.Predisposizione di un piano per la riqualificazione edilizia delle aule didattiche e avvio delle attività di riqualificazione	AGE	- Predisposizione del piano entro maggio 2013 - N. aule didattiche migliorate attraverso opere di manutenzione ordinaria su totale aule previste dal piano - N. aule didattiche riqualificate sul totale previsto dal Piano	≥30% ≥10%
		4.4. Ristrutturazione degli spazi dedicati all'Area di Supporto alla Ricerca entro luglio 2013	AGE APSE	- Percentuale di spazi ristrutturati sul totale degli spazi	100%
		4.5. Ristrutturazione degli spazi dedicati all'Area per l'internazionalizzazione entro ottobre 2013	AGE APSE	- Percentuale di spazi ristrutturati sul totale degli spazi	100%
		4.6. Trasferimento della sede dell'Area per l'Internazionalizzazione all'interno della C.U. previa ristrutturazione ambienti entro novembre 2013	AGE APSE	- Numero di uffici e risorse umane trasferiti	100%
		4.7.Promuovere l'accorpamento delle biblioteche di base interdipartimentali o di facoltà e l'accorpamento dei dipartimenti in un'unica sede completando la ricognizione "classificata" degli spazi di Dipartimenti e Facoltà	AGE APSE	- Percentuale di completamento della ricognizione classificata degli spazi	100%



	5.Promuovere l'offerta di alloggi per studenti	5.1. Programmazione delle attività tecnico-amministrative, con la relativa tempistica, per l'ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti (area SDO Pietralata, edificio Via Palestro ed ex Regina Elena)	AGE APSE	- Predisposizione della programmazione delle attività entro aprile 2013 - N. attività concluse/N. attività programmate per l'anno 2013	100%
--	--	---	-------------	---	------

Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Sviluppare l'internazionalizzazione	6.Favorire lo scambio internazionale per gli studenti <u>Indicatore:</u> Totale iscritti stranieri sul totale iscritti	6.1.Potenziare i servizi per agevolare l'attrattività, l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri	ARI AROF	- Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo/n iscritti in corso - Numero laureati stranieri - Numero CFU acquisiti da studenti stranieri	+2%
		6.2.Promuovere la mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	ARI	- Numero di iscritti nell'Ateneo nell'anno t che hanno partecipato a programmi di mobilità/numero di studenti iscritti nell'anno t	+3%
		6.3.Consolidare l'integrazione dell'Ateneo nelle reti europea ed internazionale	ARI	- Predisposizione di un piano per la valorizzazione degli scambi scientifici e culturali entro novembre 2013	
Valorizzare i meriti ed attrarre i migliori	7.Definire ed attuare un strategia di marketing nazionale ed internazionale per attrarre i migliori studenti <u>Indicatore:</u> Attuazione delle attività previste nei termini indicati	7.1.Definizione di un Piano di attività per incrementare l'attrattività degli studenti a livello sia nazionale che internazionale	AROF ARI	- Predisposizione del Piano entro novembre 2013	
		7.2 Sviluppare l'accoglienza e l'orientamento anche nelle scuole medie superiori	AROF	- Incremento n° iniziative di orientamento nelle scuole medie superiori	+2
		7.3. Attivazione corsi in convenzione con UniTelma Sapienza	AROF	- Numero corsi in convenzione con UniTelma Sapienza	>2



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Migliorare la gestione economica e finanziaria	8.Favorire l'evoluzione del sistema contabile di Ateneo	8.1.Integrare il ciclo del bilancio con il ciclo della performance	ASSCO ARCOFIG	- Stato di avanzamento della proposta metodologica entro settembre 2013 - Predisposizione di una proposta entro novembre 2013	80% 100%
		8.2.Monitorare il processo di introduzione della contabilità economico-patrimoniale per le strutture decentrate	ARCOFIG	- Numero di strutture decentrate d'Ateneo nelle quali è messa in esercizio la contabilità economico patrimoniale	100%
		8.3.Monitorare il processo di introduzione della contabilità analitica per i corsi di studio	ARCOFIG	- N. Corsi di Studio soggetti a sperimentazione	≥2
		8.4 Predisposizione Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità	ARCOFIG	- Predisposizione del Regolamento entro novembre 2013	
	<u>Indicatore</u> Messa in esercizio del sistema contabile per tutto l'ateneo	8.5. Ridefinire le competenze delle Aree dell'Amministrazione Centrale per una gestione autonoma e diretta del budget	AOS ARCOFIG	- Ridefinizione, all'interno di uno specifico provvedimento, delle competenze ed ambiti di autonomia dei Direttori di Area, dei Capi Ufficio e dei Capi Settore entro novembre 2013 - Attribuzione di uno specifico budget a ciascuna Area entro novembre 2013	
	9.Garantire una costante azione di controllo sulle entrate dell'Ateneo	9.1.Prosecuzione dell'attività amministrativa di controllo sulle autocertificazioni ISEE degli studenti	AROF ARSS	- N. di controlli ISEE anno 2013/N. di controlli ISEE anno 2012	1
		9.2.Ottimizzare l'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo	ARAL	- Crediti recuperati o in fase di recupero sul totale dei crediti	≥10%



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Sviluppare la capacità di gestione imprenditoriale e manageriale	10.Promuovere il miglioramento del ciclo di gestione della performance <u>Indicatore:</u> ottimizzazione delle tempistiche di produzione dei documenti rispetto all'anno precedente	10.1.Migliorare la tempistica relativa alla redazione del Piano della Performance e della Relazione della performance	ASSCO	- Piano della performance – redazione aggiornamento 2013 entro aprile 2013 - Relazione sulla performance 2012: redazione entro maggio 2013	
	11.Supporto nell'esecuzione degli adempimenti previsti da norme di Legge e dallo Statuto <u>Indicatore</u> Esecuzione degli adempimenti previsti da norme di Legge e dallo Statuto entro i termini previsti	10.2.Definire gli standard di qualità dei servizi per l'Area Affari Legali	ARAL	- N. dei servizi per i quali vengono definiti e applicati gli standard di qualità/Totale dei servizi dell'Area A.L.	70%
		11.1.Predisposizione del Regolamento di organizzazione generale dell'Ateneo ai sensi dell'art.19, comma2, lettera b) del vigente Statuto	ARAL ARAI AOS	- Predisposizione del Regolamento entro novembre 2013	
		11.2.Predisposizione di schemi, atti e provvedimenti consequenziali alla riorganizzazione dell'Amm. Centrale ed all'adozione del nuovo Statuto	ARAL	- N. schemi, atti e provvedimenti predisposti sul totale degli atti da predisporre	≥50%
		11.3.Predisposizione di linee guida per l'analisi di impatto della regolamentazione	ARAL ARAI	- Predisposizione delle linee guida entro novembre 2013	
		11.4.Supporto nella costituzione degli Organi di Ateneo in attuazione del vigente Statuto	ARAI ASSCO AOS	- N. Organi di Ateneo costituiti in attuazione del vigente Statuto sul totale degli Organi da costituire	100%
		11.5.Predisposizione del Regolamento interno del Collegio di disciplina	ARAL	- Predisposizione linee guida per stesura Regolamento entro marzo 2013 - Predisposizione del regolamento entro novembre 2013	
		11.6.Predisposizione del Regolamento per i professori emeriti/onorari	ARU	- Predisposizione del Regolamento entro novembre 2013	
		11.7.Attuazione delle "norme in materia di personale accademico e riordino della disciplina concernente il reclutamento" previste dalla L. 240/2010	ARU	- N. regolamenti prodotti e/o aggiornati nel rispetto della normativa di riferimento sul totale dei regolamenti da produrre/o aggiornare	≥50%



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
		11.8.Predisposizione di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione	ARAI Tutte le Aree	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione di un Gruppo di lavoro entro marzo 2013 - Predisposizione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione entro marzo 2013 - N. adempimenti soddisfatti/N. totale adempimenti previsti dal Piano per l'anno 2013 	≥50%
Sviluppare la capacità di gestione imprenditoriale e manageriale		11.9.Applicazione del decreto-legge 18/10/2012, n. 179, coordinato con la legge di conversione 17 dicembre 2012, n. 221, recante: " <i>Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese</i> "	ARAI Tutte le Aree	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione di una circolare informativa entro gennaio 2013 - Attuazione di tutti gli adempimenti previsti per l'università 	
	12.Gestione efficace dell'affidamento di incarichi a professionisti esterni all'Amministrazione	12.1. Implementazione di un applicativo per la gestione informatizzata di tutti i procedimenti affidati sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno (Avvocatura Generale dello Stato, Avvocati del Libero Foro), con relativa tempistica	ARAL	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di procedimenti informatizzati sul totale dei procedimenti - Definizione di un sistema di Reportistica agli Organi di governo entro novembre 2013 	30%
	<u>Indicatore</u> Esecuzione delle attività previste dell'affidamento di incarichi a professionisti esterni all'Amministrazione entro i termini previsti	12.2.Istituzione di un albo degli operatori economici per i servizi di ingegneria ed architettura in ambito edilizio secondo i criteri prescritti dalla normativa vigente	APSE CINFO AGE	<ul style="list-style-type: none"> - N° operatori economici caricati nell'applicativo sul totale oppure Stato avanzamento caricamento dati nell'applicativo 	100%
	13.Consolidare la nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale	13.1.Completamento delle procedure di nomina dei nuovi Capi Ufficio e Capi Settore anche in un'ottica di decentramento delle responsabilità	AOS	<ul style="list-style-type: none"> - N. Uffici per i quali sono stati nominati i responsabili/Totale Uffici - N. Settori per i quali sono stati nominati i responsabili/Totale Settori 	100%
<u>Indicatore:</u> Ultimazione delle procedure per l'avvio a regime	13.2.Completare il Piano di riequilibrio delle dotazioni organiche di personale tecnico-amministrativo all'interno dell'Ateneo	AOS ASSCO	<ul style="list-style-type: none"> - Presentazione agli Organi di Governo, entro ottobre 2013, del Piano di riequilibrio delle dotazione organiche di personale tecnico-amministrativo non strutturato di Ateneo 		



Obiettivi Strategici	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Promuovere l'innovazione tecnologica	14. Dematerializzazione delle procedure di servizio agli studenti ed al personale universitario <u>Indicatore</u> Esecuzione delle attività di dematerializzazione entro i termini previsti	14.1. Estensione timbro digitale per certificati di conseguimento dottorato e master	AROF ARSS CINFO	- Incremento sul sistema informatico numero tipologie certificati per i master -	100%
		14.2. Graduale estensione a tutti i docenti della firma digitale nei verbali d'esame	CINFO AROF ARSS	- Percentuale di estensione firma digitale su totale docenti titolari di insegnamento	≥30%
		14.3 Attivazione di una procedura on-line per la gestione degli interventi di manutenzione del patrimonio edilizio Sapienza.	AGE CINFO	- -Entrata in funzione della procedura entro marzo 2013 - -Predisposizione di un sistema di Reportistica trimestrale in termini di controllo di gestione	
Sviluppare le capacità di comunicare ed il marketing	15. Verificare la soddisfazione dell'utenza e promuovere la conoscenza e la trasparenza dell'Ateneo sia verso l'interno che l'esterno <u>Indicatore:</u> Implementazione di almeno una nuova indagine di customer satisfaction per studenti	15.1 Promuovere, in aggiunta agli attuali sistemi in uso, indagini di customer satisfaction per gli studenti	AROF ARSS CINFO	- Impostazione di un'indagine di customer satisfaction da proporre con cadenza biennale ad un campione selezionato di studenti	
		15.2. Redazione del Bilancio Sociale anno 2012	ASSCO ARCOFIG Tutte le Aree	- Redazione del documento entro novembre 2013	



Comportamenti organizzativi	Obiettivi Direttore Generale	Obiettivi Direttori di Area	Aree Responsabili	Indicatori	Target
Sviluppare le capacità di comunicare ed il marketing	16. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati dell'Amministrazione Centrale <u>Indicatore:</u> Giudizio qualitativo positivo da parte del Csvg	16.1. Integrare gli strumenti per la valutazione del personale	AOS ASSCO CINFO	- Definizione di un cruscotto di indicatori per la valutazione del personale tecnico-amministrativo entro novembre 2013	
		16.2. Estensione della mappatura dei processi	AOS ARU AROF ARSS	- N. Aree per le quali è stata eseguita la mappatura dei processi sul totale delle Aree	≥30%
		16.3. Estensione del modulo "Sviluppo e Formazione" di U-GOV con la mappatura delle competenze del personale tecnico-amministrativo	AOS	- N. unità di personale tecnico-amministrativo per le quali è presente un'analisi delle competenze sul totale	30%
	17. Sviluppare le pari opportunità Art. 8, comma 11, D.Lgs 150/2009	17.1. Redazione, con cadenza biennale, dell'analisi di genere seguendo le indicazioni della Delibera n.22/2011 CIVIT	AOS	- Impostazione ed avvio dell'analisi entro novembre 2013	
	18. Promuovere il benessere organizzativo Art. 14, comma 5, D.Lgs. 150/2009	18.1. Effettuazione, con cadenza biennale, dell'analisi di benessere organizzativo nel rispetto delle norme CIVIT	AOS	- Impostazione ed avvio dell'analisi entro novembre 2013	
		18.2. Definizione di una procedura per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale	AOS ASSCO CINFO	- Redazione della procedura entro novembre 2013	

Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale

ARAI - Area Affari Istituzionali ARAL - Area Affari Legali ARU - Area Risorse Umane AOS - Area Organizzazione e Sviluppo ARCOFIG - Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione APSE - Area Affari Patrimoniali AGE - Area Gestione Edilizia	AROF - Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio ARSS - Area Servizi agli Studenti ASUR - Area Supporto alla Ricerca ARI - Area per l'Internazionalizzazione ASSCO - Area Supporto Strategico e comunicazione CINFO - Centro InfoSapienza
---	---



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

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

Tabella 5– Il ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo e obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Erogazione delle indennità / riconoscimenti
Soggetti Responsabilità	Rettore, Prorettori, CSSV NVA	Rettore e Direttore Generale con approvazione del CdA	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	CSSV-OIV	CSSV-OIV Direttore Generale
Tempi	31 maggio 2011	Entro il 31 marzo 2013	Cadenza semestrale	Giugno 2014	Settembre 2014	settembre 2014
Strumenti	Piano strategico 2012-15	Piano della performance 2013	Sistema di misurazione e controllo degli indicatori	Relazione sulla performance Schede di valutazione su performance individuale	Relazione di valutazione sulla performance organizzativa e individuale	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo

LEGENDA ACRONIMI TABELLA 3

CSSV: Comitato di supporto strategico e valutazione, Organismo Indipendente di Valutazione
NVA: Nucleo di valutazione d'Ateneo per la didattica e la ricerca

SA: Senato Accademico
CdA: Consiglio di Amministrazione



6.2 Il processo di redazione dell'aggiornamento del Piano

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

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno e interno
- 2) Riclassificazione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche per missioni e programmi
- 3) Definizione degli obiettivi del Direttore Generale
- 4) Definizione degli obiettivi operativi dei Direttori di Area
- 5) Identificazione di indicatori e target
- 6) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

La definizione degli obiettivi operativi e l'identificazione degli indicatori e dei target ha seguito le procedure e ha visto coinvolti gli attori descritti nella tabella 3.

La tempistica è illustrata nella tabella 4.

Tabella 6 - Sintesi temporale del processo di redazione del Piano 2013

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		2012				2013							
		S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A
1	Analisi del contesto esterno ed interno	■	■	■	■								
2	Definizione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche			■	■	■							
3	Definizione degli obiettivi operativi						■						
4	Comunicazione degli obiettivi all'esterno							■					