



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

14 NOV. 2017

Nell'anno **duemiladiciassette**, addì **14 novembre** alle ore **16.13**, presso il **Salone di rappresentanza** sito al primo piano del Rettorato, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0088040 del 09.11.2017 e integrato con email del 14.11.2017 (**Allegato 1**), per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **OMISSIS**

Sono presenti: il **rettore** prof. Eugenio Gaudio, Presidente; il **prorettore vicario** prof. Renato Masiani; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Vincenzo Francesco Nocifora, prof. Bartolomeo Azzaro, prof. Michel Gras, sig. Beniamino Altezza, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Angelo Marzano, sig. Antonio Lodise e il **direttore generale** Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

Assente giustificato: dott. Francesco Colotta.

Assistono per il Collegio dei Revisori dei Conti: dott. Massimiliano Atelli e dott. Michele Scalisi (entra alle ore 16.30).

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

..... **OMISSIS**

Pres
atto
Prof. 5.1



14 NOV. 2017

FEEDBACK DELL'ANVUR SUL PIANO INTEGRATO 2017-2019

Il Presidente comunica al Consiglio di Amministrazione che l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (Anvur) ha trasmesso il documento di feedback sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma.

Si tratta di una fase intermedia all'interno di un più ampio processo di valutazione che l'Anvur ha avviato a seguito del passaggio di competenze da ANAC ad Anvur sul tema del ciclo della performance per le università e gli enti pubblici di ricerca. La prima fase ha riguardato la pubblicazione delle *Linee Guida Anvur per la gestione integrata del ciclo della performance* emanate nel luglio 2015, sulla cui base gli atenei sono stati chiamati ad impostare i propri Piani della performance a partire dal 2016. Inoltre, già dallo scorso anno l'Agenzia ha avviato un'analisi dei Piani Integrati predisposti dalle università italiane e dagli enti pubblici di ricerca al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative, gestionali e di supporto alla didattica e alla ricerca. Terminata l'analisi di tutti i piani integrati sono previsti due output, un Rapporto sullo Stato della Valutazione della Performance nelle Università Statali e sugli EPR vigilati dal MIUR e un aggiornamento delle Linee Guida ANVUR. Nel frattempo, in questa fase intermedia, l'Anvur sta restituendo alle università il feedback sui Piani integrati analizzati.

Il documento di feedback è strutturato in sette sezioni: le prime sei illustrano le evidenze emerse dall'analisi svolta sul Piano sulla base dei criteri indicati nelle *Linee Guida*, mentre l'ultima evidenzia i punti di forza, le aree di miglioramento e le best practices riscontrate.

Nello specifico le prime sei sezioni del documento riguardano: 1) il processo di definizione del piano, 2) l'integrazione con la strategia, 3) l'integrazione finanziaria, 4) l'integrazione con l'anticorruzione e la trasparenza, 5) la performance organizzativa, 6) la performance individuale.

Un'appendice statistica arricchisce il quadro con dati specificatamente riferiti alla gestione della performance, come il numero di obiettivi e indicatori distinti per tipologia, suddivisi per centri di responsabilità e opportunamente rapportati alla dotazione di personale, nelle sue diverse configurazioni e collocazioni organizzative.

Il documento di feedback è il risultato di un'analisi approfondita, che ha considerato anche il rispetto di elementi formali quali la data di approvazione del documento e la sua pubblicazione sul sito di Ateneo nonché sul Portale della Performance, come previsto dalla normativa. Sul piano sostanziale, ai fini di una verifica della coerenza complessiva del ciclo della performance dell'ateneo, l'analisi è stata condotta incrociandone la lettura con altri documenti dell'ateneo quali il Piano strategico 2016-2021, il Piano della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione (PTPC), il Sistema di misurazione e valutazione della Performance (SMVP), il Piano Integrato 2016-

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
AREA SUPPORTO STRATEGICO E COMUNICAZIONE
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foti

Lu



2018, le relazioni 2016 e 2017 del Nucleo di Valutazione sulla performance, lo Statuto dell'Ateneo.

Il processo di definizione del Piano Integrato

L'Anvur rileva che le informazioni in merito sono rinvenibili nel paragrafo che descrive la pianificazione strategica dell'Ateneo e suggerisce per il futuro l'inserimento di una sezione esplicitamente dedicata.

Evidenzia, inoltre, quanto la performance organizzativa 2017-2019 risulti coerente con i contenuti del Piano Strategico elaborato nel 2016.

L'integrazione con la strategia

L'Anvur apprezza il fatto che gli obiettivi strategici siano correttamente riportati nell'Albero della performance, che connette graficamente missioni, programmi, obiettivi strategici e azioni. Gli obiettivi strategici risultano declinati in azioni perfettamente coerenti con gli elenchi di azioni contenuti nel Piano Strategico. Le azioni strategiche risultano ben formulate, sono associabili a obiettivi di carattere più operativo e sono correttamente menzionate nell'Albero della performance; allo stesso tempo suggerisce l'inserimento di un riferimento esplicito agli obiettivi operativi, derivanti dagli obiettivi strategici.

Fa notare che rispetto alle tipiche attività istituzionali dell'Ateneo (*Ricerca, Didattica e Terza Missione*), la Terza Missione è stata considerata parzialmente con la "Tutela della salute", mentre si è aggiunta la missione "Servizi istituzionali generali".

Al riguardo occorre osservare che le Università si attengono alle disposizioni del D.M. del MIUR n. 21 del 2014, in cui si elencano le Missioni e i Programmi ai fini di un'omogenea riclassificazione dei dati contabili. Per il sistema universitario sono state individuate cinque categorie di Missioni: Ricerca ed Innovazione, Istruzione universitaria, Tutela della salute, Servizi istituzionali e generali e Fondi da ripartire. La riclassificazione degli obiettivi strategici di Sapienza in Missioni e Programmi si è, dunque, svolta in base a tali disposizioni.

Riguardo agli obiettivi strategici, l'Anvur apprezza l'impostazione del Piano Strategico dove a ciascun obiettivo strategico sono associati indicatori di impatto che ne monitorano lo stato di avanzamento. Analogamente, suggerisce che tale modalità di monitoraggio strategico sia evidenziata anche nel Piano integrato.

A tale proposito, l'Anvur rileva favorevolmente la presenza di due criteri distinti di misurazione dei medesimi obiettivi strategici, l'uno di ambito strettamente tecnico-amministrativo (tramite gli obiettivi operativi), l'altro che considera invece il contributo (quasi sempre primario) del corpo docente (che avviene con gli indicatori di impatto). Questa soluzione è considerata molto interessante e certamente coerente con i principi introdotti dalle Linee Guida, suggerendo l'indicazione di target sugli indicatori d'impatto.

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
 AREA SUPPORTO STRATEGICO
 Ufficio Supporto Strategico
 Il Capo Ufficio
 Giuseppe Fcili

Gw



14 NOV. 2017

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
AREA SUPPORTO STRATEGICO E COMUNICAZIONE
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foti

Giuseppe Foti

Lu

Con riferimento a tali osservazioni, si sottolinea che la previsione di indicatori di impatto nel Piano integrato è oggetto di un percorso di affinamento che l'Ateneo ha portato avanti nel corso del 2017 con l'ufficio auditing, settore controllo di gestione, attraverso la definizione di un cruscotto di indicatori in cui sono confluiti tutti gli indicatori di impatto delle azioni strategiche e di cui si darà conto nell'aggiornamento 2018 del Piano integrato.

L'integrazione finanziaria

L'Anvur apprezza la particolare attenzione prestata da Sapienza nel processo di integrazione tra la pianificazione della performance e il ciclo della programmazione di bilancio, con risultati apprezzabili soprattutto in considerazione dell'associazione di risorse di bilancio a molti obiettivi operativi, come raffigurata in maniera chiara ed efficace nella tabella n. 2 rinvenibile a pag. 11 del Piano integrato.

Nel documento si rileva che il processo di budgeting dell'ateneo è impostato su quattro assi prioritari coerenti con gli obiettivi strategici (*internazionalizzazione, ricerca scientifica e innovazione tecnologica, studenti, interventi edilizi*). Nel complesso il processo di *performance budgeting* è stato considerato ben strutturato, quantomeno per le strutture di primo livello; l'Agenzia suggerisce di sperimentarne la declinazione e lo sviluppo anche agli uffici e ai settori (o almeno a una parte di essi), oltreché ovviamente alle strutture decentrate.

L'integrazione con l'anticorruzione e la trasparenza

Riguardo all'integrazione con le politiche di trasparenza e anticorruzione, l'Anvur apprezza che il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) dia conto della mappatura dei procedimenti amministrativi, che in Sapienza viene effettuata annualmente già a partire dal 2013 sotto il coordinamento del responsabile anticorruzione e che rappresenta una condizione necessaria per una corretta analisi del rischio ed è indispensabile anche per una corretta programmazione e gestione della performance. Apprezza, inoltre, la presenza di un paragrafo esplicitamente dedicato al collegamento con il Piano della performance, anche se l'ampia sintesi del PTPC fornisce poche evidenze su eventuali specifiche ricadute sul ciclo della performance.

La performance organizzativa

Relativamente alla performance organizzativa, l'Anvur rileva che gli obiettivi operativi appaiono ben formulati, sono sufficientemente sintetici e tendenzialmente orientati al miglioramento.

Nel complesso la pianificazione della performance organizzativa di Sapienza è giudicata ben strutturata, ma può essere migliorata agendo su due aspetti.



14 NOV. 2017

Il primo aspetto riguarda la trasversalità degli obiettivi che, nella maggior parte dei casi sono assegnati a più di una struttura. Pur apprezzando l'esteso ricorso ad obiettivi condivisi, in cui *"la prima area indicata è quella che svolge un ruolo da leader"*, l'Anvur suggerisce di definire con più precisione il peso relativo che ciascuna struttura co-partecipa fornisce al conseguimento dello stesso.

Il secondo aspetto riguarda la previsione di schede "per struttura" che riassumano tutti gli obiettivi di cui un'Area è responsabile o co-partecipa, che faciliterebbe la ricostruzione del set di obiettivi assegnati alle singole strutture consentendo una più agevole misurazione della loro performance organizzativa.

Inoltre, al fine di rendere più evidenti anche le assegnazioni di budget, l'Anvur suggerisce già dal prossimo anno di riunire tutte le informazioni in merito agli obiettivi strategici e operativi assegnati al Direttore e ai Direttori di Area in un'unica tabella e di presentare schede con gli obiettivi per struttura in modo tale da rendere più evidenti anche le assegnazioni del budget.

L'Anvur apprezza, inoltre, l'assegnazione degli obiettivi di performance anche a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento, riconoscendola come un caso unico in Italia e definendola come una pratica *"che denota un'applicazione più che sostanziale dell'integrazione, proprio nelle strutture decentrate dove solitamente è più complicato programmare le attività in modo congiunto"*.

Nel prendere atto di quanto il quadro della gestione della performance dell'Ateneo risulti ricco e ben strutturato, suggerisce di indicare più dettagliatamente come venga valutato il Responsabile amministrativo delegato nonché il personale assegnato alle strutture decentrate e a quelle non direttamente alle dipendenze del Direttore Generale.

La performance individuale

Riguardo alla performance individuale, l'Anvur raccomanda di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP), che si basa su un modello elaborato nel 2010 e aggiornato nel 2012.

A tale riguardo, l'Agenzia prende atto che il SMVP necessita di un aggiornamento in modo tale che sia allineato alle nuove Guida dell'Anvur che sono, comunque, state considerate nella stesura degli ultimi due Piani Integrati.

L'Anvur esprime alcuni suggerimenti in relazione alla misurazione della performance operativa del Direttore Generale, misurata *"anche con riferimento ai risultati conseguiti dalle varie aree dirigenziali di cui si compone la Direzione Generale"*. Poiché dall'impostazione descritta sembra evincersi una perfetta coincidenza tra la performance del Direttore Generale e quella delle aree dirigenziali, si richiede di descrivere in cosa consistano gli obiettivi che pesano il 60% e in cosa si differenzino da quelli assegnati alle aree dirigenziali.

Con riferimento ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale, l'Anvur evidenzia che sono oggetto di valutazione *"le capacità manageriali e"*

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
AREA SUPPORTO STRATEGICO E COMUNICAZIONE
Ufficio Supporto Strategico e Programmazione
Il Capo Ufficio
Giuseppe Foli

uw



relazionali, individuando per ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi una successiva articolazione in comportamenti/dimensioni/sottodimensioni".

Complessivamente il giudizio Anvur sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza appare molto positivo, come evidenzia la sintetica rappresentazione delle osservazioni finali in termini di cinque punti di forza, di quattro aree di miglioramento e di 2 *best practice* di seguito riportate:

Punti di forza

- Chiarezza e la fruibilità del documento;
- Obiettivi operativi orientati al miglioramento;
- Qualità degli indicatori e target associati agli obiettivi operativi;
- Indicazione della baseline per gli obiettivi già misurati nel 2016;
- Pianificazione di obiettivi per Facoltà e Dipartimenti.

Aree di miglioramento

- Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance;
- Assenza di schede contenenti gli obiettivi operativi assegnati alle singole strutture (e conseguente assenza del peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura);
- Mancata assegnazione del peso relativo al contributo di ciascuna struttura al conseguimento degli obiettivi trasversali;
- Indicazioni puntuali sulla metodologia di misurazione e valutazione delle performance individuali.

Best practice

- Coerenza fra pianificazione strategica e operativa;
- Associazione di risorse finanziarie agli obiettivi operativi.

Riguardo alle aree di miglioramento indicate, l'Ateneo ne ha già consapevolezza; è, infatti, in corso l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, adeguandone i contenuti con quanto previsto dalle linee guida Anvur, integrandolo con la descrizione puntuale le nuove metodologie messe a punto per valutare i comportamenti organizzativi del personale di categoria EP e D, recependo quanto previsto dal recente D.lgs. 74/2017 (attutivo della c.d. riforma Madia) ed è prevista la definizione di un Sistema di pesatura degli obiettivi operativi.

Il Presidente comunica che gli esiti dell'analisi effettuata dall'Anvur saranno oggetto di attenzione nella predisposizione del prossimo Piano Integrato.

Il Presidente ricorda la presa d'atto del Senato Accademico nella seduta del 7 novembre 2017 del documento di feedback dell'Anvur sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma.



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

..... O M I S S I S

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

14 NOV. 2017

- Letta la relazione istruttoria;
- Visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza";
- Visto il D. Lgs. n. 150/2009;
- Considerato il Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma;
- Considerate le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance emanate nel luglio 2015;
- Esaminato il documento di feedback dell'ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma inviato il 10 ottobre 2017;
- Vista la presa d'atto del Senato Accademico nella seduta del 7 novembre 2017 del documento di feedback dell'ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma

PRENDE ATTO

del documento di feedback dell'ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019 di Sapienza Università di Roma.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Renato Masiani

..... O M I S S I S