



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI SAPIENZA

Sapienza ha avviato da oltre un decennio un processo di pianificazione strategica, riuscendo ad essere uno dei primi atenei in Italia a dotarsi di un Piano Strategico.

È stato un processo lungo e composito, per la cui realizzazione nelle fasi iniziali ci si è avvalsi del supporto di un Nucleo di Valutazione Strategica. Con questa scelta Sapienza ha avviato un percorso evolutivo che ha permesso di affinare gradualmente le attività di pianificazione strategica, innescando anche un processo di apprendimento chiaramente rinvenibile nei tre documenti strategici finora emanati.

Il primo Piano Strategico (2007-2012) è stato un documento significativo per Sapienza e molto analitico, sia nei contenuti sia nelle definizioni, perché doveva divulgare i principi della pianificazione strategica. Ciò ne ha attenuato, in parte, l'impatto comunicativo, favorendo però l'ampiezza dei contenuti.

Il secondo Piano Strategico (2012-2015) è stato elaborato in continuità con il precedente, tenendo conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno; ci si è concentrati maggiormente sull'efficacia comunicativa del Piano, arrivando a definire i cosiddetti "Dieci obiettivi per Sapienza": dal miglioramento delle capacità di gestione imprenditoriale e manageriale al potenziamento del core business dell'università (didattica, ricerca, internazionalizzazione e sviluppo culturale della società).

Il terzo Piano Strategico (2016-2021) rappresenta la naturale evoluzione dei primi due: coerentemente con i piani precedenti e con l'identità di Sapienza ha aggiornato, infatti, le linee strategiche dell'Ateneo, in coerenza sia con il nuovo contesto sociale e normativo sia con i cambiamenti interni (nuova governance), con una veste editoriale e grafica inedita, di maggiore impatto comunicativo.

Ai tre Piani strategici sopra descritti si sono accompagnati tre Piani della Performance di durata triennale con aggiornamenti annuali (2011-2013, 2014-2016, 2017-2019) che hanno declinato in obiettivi operativi le azioni strategiche.

Il piano strategico 2016-2021

Il Piano Strategico rappresenta uno dei maggiori documenti di riferimento per gli stakeholder per conoscere le linee di sviluppo dell'Ateneo.

Il Piano attualmente in vigore è stato il risultato di un processo di pianificazione che ha coinvolto sia il Rettore (quale Organo di indirizzo politico), sia il Direttore Generale, per gli aspetti di sostenibilità, nonché di impatto amministrativo, tecnico ed economico. Il punto di partenza è stata l'analisi delle linee strategiche precedenti e dei principali risultati ottenuti, integrata da un esame attento e incrociato dei principali documenti programmatici, sia interni di Sapienza sia di sistema, per assicurarne la coerenza complessiva.

La definizione degli obiettivi/azioni del nuovo Piano Strategico è stata completata attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e una valutazione della loro fattibilità e sostenibilità tecnico-economica. L'iter si è concluso con l'approvazione del documento da parte del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico di Ateneo.

Il Piano integrato

L'approvazione del Piano Strategico 2016-2021 ha rappresentato il primo step di un percorso di armonizzazione dei documenti programmatici di Sapienza, che è proseguito con la definizione del Programma triennale 2016-2018 e del Piano Integrato 2017-2019 (come illustrato nel grafico 1).

Figura 1: *I documenti programmatici dell'Ateneo*



Il Programma triennale Sapienza 2016-2018

Il Piano Strategico 2016-2021 ha costituito la base da cui partire per definire il Programma triennale 2016-2018; la scelta delle linee di intervento da perseguire, infatti, è scaturita da un'analisi delle aspettative espresse dal Ministero per il sistema universitario e delle priorità strategiche di Sapienza per i prossimi anni, il tutto in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria.

Il Piano Integrato Sapienza 2017-2019

Il concetto di Piano Integrato, è stato introdotto dall'ANVUR con le [linee guida del 2015](#). La parola "integrato" implica che il documento debba nascere da un'integrazione dei principali documenti programmatici dell'università: un'integrazione non solo formale, ma anche sostanziale, soprattutto con le dimensioni dell'anticorruzione e della trasparenza, avendo come riferimento direttrici di sviluppo di medio-lungo periodo e una programmazione economico-finanziaria che ne definisce la sostenibilità.

Sapienza ha applicato il nuovo modello indicato dall'ANVUR già nel 2016, anche se in via sperimentale, ma, più in generale, si può affermare che aveva già utilizzato un approccio integrato durante la stesura del primo Piano della Performance, che prevedeva un esplicito riferimento alle linee strategiche dell'Ateneo e si coordinava con gli strumenti di programmazione relativi alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013), con il Programma triennale di sviluppo ex L. 43/2005 e con il Programma triennale delle opere pubbliche.

L'integrazione suggerita dall'ANVUR è tuttavia più ampia e strutturata e consente di evidenziare le possibili sinergie tra i vari strumenti di programmazione, permettendo così un'armonia tra le azioni amministrative e accademiche, nell'ottica sia della correttezza degli adempimenti sia del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

L'integrazione con il ciclo di bilancio, l'anticorruzione, la trasparenza e le politiche per l'assicurazione della qualità

Nel Piano Integrato 2017-2019, Sapienza ha riportato la corrispondenza tra le Missioni e i Programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2016-2021, rendendo esplicito il collegamento tra gli obiettivi e le risorse finanziarie allocate (ai sensi del DM n. 19/2014 che ha introdotto la classificazione delle spese in Missioni e Programmi).

Il Piano Integrato 2017-2019 assicura la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prevedendo l'allocazione delle risorse in relazione, in particolare, agli obiettivi operativi dell'Amministrazione Centrale.

Sapienza ha lavorato intensamente per risolvere il problema strutturale derivante dalla sfasatura temporale del ciclo di bilancio e del ciclo della performance, giungendo gradualmente a un buon livello di integrazione.

L'integrazione del ciclo della performance non è avvenuta soltanto con il ciclo di bilancio ma ha riguardato anche altri ambiti, quali l'anticorruzione e la trasparenza e le politiche per l'assicurazione della qualità.

Sul fronte dell'anticorruzione e della trasparenza, dal 2013 Sapienza si è dotata di un Piano triennale per la prevenzione della corruzione, uno strumento di programmazione a scorrimento annuale volto a prevenire e ad arginare i fenomeni di corruzione ed illegalità all'interno delle pubbliche amministrazioni, individuando aree di rischio, misure, responsabili e tempistica. La pianificazione della strategia anticorruzione ha richiesto anche la rilevazione del rischio di evento corruttivo, sia con riferimento ai procedimenti amministrativi (come richiesto dal piano Nazionale Anticorruzione 2013), sia con riferimento ai processi organizzativi (come richiesto dai Piani Nazionali Anticorruzione 2015 e 2016). L'integrazione è stata perseguita con l'inserimento di specifici obiettivi sulla prevenzione e contrasto della corruzione nel Piano Integrato, del cui esito si dà specificamente conto nella Relazione della Performance.

Sul fronte delle politiche per l'assicurazione della qualità Sapienza ha percorso i tempi con un'importante esperienza avviando, nel 2005, un proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) per i corsi di studio, basato sul modello informativo del Consiglio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), denominato PerCorso Qualità (PCQ). Tale modello presuppone una progettazione e una gestione dei corsi secondo criteri finalizzati al perseguimento e al miglioramento continuo della qualità. Per assicurare un presidio stabile a tale processo, nel 2009 Sapienza ha istituito il Team Qualità, con il compito di definire strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi, di aggiornamento e di coordinamento e di monitorare la sperimentazione del sistema AQ nell'Ateneo. Con questi presupposti Sapienza è arrivata preparata all'appuntamento con il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) e nel 2016 ha definito un documento specifico sulla Politica e gli Obiettivi per la Qualità, che esplicita in modo coerente, articolato, realistico e verificabile le politiche per la qualità in coerenza con il sistema AVA.

L'integrazione tra accademia e amministrazione: gli obiettivi per i Direttori di Dipartimento e i Presidi di Facoltà

La logica che sottende ad un "Piano integrato" avrebbe completa attuazione se si riuscisse a coniugare l'attività della componente accademica responsabile delle *mission* istituzionali – Didattica, Ricerca e Terza Missione – con l'attività della

componente amministrativa responsabile delle attività gestionali. Le due componenti, oltre a differenziarsi negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo, sono diverse per lo status giuridico del personale che le compone.

Da alcuni anni Sapienza ha iniziato un percorso che ha consentito di avviare una prima integrazione, prevedendo nel proprio Statuto che ai Direttori di Dipartimento e ai Presidi di Facoltà, al pari degli organi di vertice dell'Amministrazione Centrale (Direttore Generale e Dirigenti), sia corrisposta un'indennità legata sia alla carica sia al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo.

In tal modo tutte le strutture dell'ateneo – Dipartimenti, Facoltà, Aree dell'Amministrazione Centrale – possono essere assegnatarie, per il tramite dei loro organi di vertice, di obiettivi operativi derivanti da quelli strategici e tra loro perfettamente coerenti. Questa impostazione assicura l'unitarietà dell'azione svolta sia dall'amministrazione centrale, sia dalle strutture dipartimentali e dalle facoltà. Tale sistema, introdotto con la modifica statutaria del 2012, è stato adottato sperimentalmente a partire dal Piano della Performance 2014-2016, nel quale sono stati definiti, per la prima volta, specifici obiettivi, corredati di indicatori e target, per i Direttori di Dipartimento e i Presidi di Facoltà (al pari di quanto avveniva già per il Direttore Generale e i Dirigenti dell'Amministrazione).

Verso una pianificazione integrata di ateneo

All'inizio del 2018, si è ritenuto che i tempi fossero maturi per avviare una pianificazione integrata di ateneo, che coinvolgesse i Direttori di Dipartimento e i Presidi di Facoltà in modo da orientare le strutture dell'ateneo verso i comuni traguardi definiti dal sistema AVA.

L'attuazione di questo processo si è concretizzata nella proposta di definire un documento di pianificazione di Dipartimento o di Facoltà, in cui la struttura delineasse le proprie scelte di sviluppo sulla base delle linee di indirizzo comuni, rappresentate dal Piano strategico di ateneo, al fine di avviare un percorso di pianificazione integrata con modalità uniformi, ma nel rispetto delle specificità delle singole strutture.

La proposta è stata oggetto di un primo momento di condivisione nel corso di una riunione svolta il giorno 26 marzo 2018, cui hanno partecipato: la giunta dei Direttori di Dipartimento, il Direttore generale, il Prorettore alla Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, il Prorettore alla Pianificazione strategica e tre Presidi di Facoltà.

Lo step successivo è stata la presentazione di tale proposta al Senato accademico del 27 marzo 2018, che nell'approvare l'aggiornamento del Piano integrato della performance annuale, ha dato mandato al Direttore Generale, di concerto con il Prorettore alla Pianificazione strategica e con l'Ufficio Supporto Strategico e

Programmazione, di condividere con tutti i Presidi di Facoltà la proposta di obiettivi da far confluire nel Piano Integrato 2018, prima della presentazione al Consiglio di Amministrazione.

La condivisione con le Facoltà si è realizzata nell'ambito di un incontro organizzato dalla Direzione generale in data 29 marzo 2019, che ha visto la partecipazione di tutti i Presidi e l'accoglimento della proposta di un Documento di programmazione per le Facoltà, da integrare con le attività di Terza missione intesa nella sua accezione più ampia di trasferimento della conoscenza e di rapporti con il territorio. Nell'ambito di questa stessa riunione si è deciso che il gruppo di lavoro proseguisse l'attività istruttoria già avviata, al fine di pervenire alla definizione di linee guida comuni e condivise per indirizzare la stesura dei documenti di programmazione.

Sono seguiti diversi momenti di confronto e di discussione, che hanno condotto alla definizione di un format di documento per i dipartimenti e uno per le facoltà, sulla cui base le strutture hanno impostato i propri documenti programmatici.

La stesura dei documenti da parte di Dipartimenti e Facoltà si è svolta in 2 fasi.

La prima fase completata entro il 31 luglio 2018, con la stesura di una prima parte del documento; la seconda fase si è chiusa il 10 ottobre 2018 con l'invio del documento definitivo.

In una logica di riesame delle attività di pianificazione strategica integrata avviate nel corso del 2018, accogliendo anche le indicazioni del Nucleo di Valutazione, gli organi collegiali dell'ateneo hanno dato mandato al Rettore di avviare un'attività di presidio dei documenti strategici dei dipartimenti e delle facoltà, per valutarne sia la coerenza complessiva con le linee di sviluppo dell'ateneo, sia la consistenza rispetto alla missione delle singole strutture. A tale fine, con DR n. 3284/2018 del 21/12/2018, è stato istituito un Gruppo di Lavoro (GdL) con funzioni di verifica e monitoraggio dei piani dei dipartimenti e delle facoltà. Il gruppo di lavoro è composto oltre che dai 2 Prorettori di riferimento (pianificazione strategica e ricerca), da 6 Direttori di Dipartimento (uno per ogni macro area del Senato accademico), da 3 Presidi in rappresentanza delle Facoltà e per l'amministrazione centrale, dal Direttore dell'Area supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico e dal capo dell'Ufficio supporto strategico e programmazione.