



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance di Sapienza Università di Roma

Aggiornamento 2012



Presentazione dell'aggiornamento 2012 del Piano della Performance

Il presente documento ha ad oggetto l'aggiornamento relativo all'anno 2012 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: gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi che Sapienza si è posta nel triennio 2011-2013, gli indicatori con cui intende misurare e valutare il raggiungimento dei suddetti obiettivi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui si prefigge di giungere.

Il Piano definisce dunque, in coerenza con le risorse disponibili, gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano parte dalla definizione di obiettivi strategici che delineano le linee guida dell'intera Università e dai quali discendono le azioni strategiche e gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse articolazioni organizzative.

Il Piano della performance 2011-13 della Sapienza, approvato dagli Organi collegiali nel mese di maggio 2011 (C.d.A. del 10 maggio e S.A. del 17 maggio) era stato elaborato in coerenza con il Piano strategico 2007-2012 predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV).

Il Piano strategico è stato recentemente aggiornato dal CSSV dando vita al nuovo Piano strategico 2012-2015 "*Dieci obiettivi per Sapienza*" approvato dal Senato accademico nella seduta del 27 marzo 2012 e dal CdA nella seduta del 3 aprile 2012. Pertanto l'aggiornamento del Piano della Performance per il 2012 si ricollega a nuove linee strategiche pur conservando una continuità con Piano della Performance 2011.

In particolare vi erano nel Piano 2011 obiettivi operativi da raggiungere in un arco temporale di 18 mesi (con verifica dei risultati raggiunti al 30 settembre 2012) che quindi sono contenuti nel Piano 2012 perché assegnati al 2012 già nel Piano 2011.



Oltre ai suddetti obiettivi ve ne sono alcuni che invece non sono stati raggiunti, come stabilito, al 31 dicembre 2011 e che vengono riproposti nel Piano 2012, stante la loro immutata rilevanza e attualità.

Infine il Piano della Performance 2012 contiene nuovi obiettivi, emersi dal nuovo Piano Strategico 2012-2015 e da nuove esigenze organizzative.

Per tutti gli obiettivi (vecchi e nuovi) è stata fissata una scadenza al 30 novembre 2012. Si prevede così – nell'ultimo mese dell'anno – la definizione degli obiettivi dell'Amministrazione per il 2013, portando in tal modo la situazione a regime, con evidenti benefici effetti sulle ricadute degli obiettivi dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo.

Come si ricorderà il Piano della Performance 2011-13 conteneva indicazioni differenziate per l'Amministrazione Centrale (Obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo) e per le Strutture (Facoltà e Dipartimenti).

L'aggiornamento del Piano al 2012 contiene soltanto gli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione Centrale rinviando a una successiva integrazione la definizione degli obiettivi per le Strutture.



Indice

1.	GLI OBIETTIVI STRATEGICI E LE AZIONI STRATEGICHE DI SAPIENZA-----	5
2.	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI-----	18
2.1.	AZIONI STRATEGICHE E OBIETTIVI OPERATIVI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE -----	18
3.	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LA REDAZIONE DEL PIANO -----	24
3.1	FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE -----	24
3.2	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO DEL PIANO-----	24

Indice delle tabelle

TABELLA 1 – OBIETTIVI STRATEGICI DI SAPIENZA E RELATIVI INDICATORI DI IMPATTO	8
TABELLA 2 – OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE E AI DIRIGENTI	20
TABELLA 3 – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	24
TABELLA 4 – SINTESI TEMPORALE DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 2012	25

Indice delle figure

FIGURA 1 – CATENA STRATEGICA DEL VALORE DI SAPIENZA.....	5
FIGURA 2 – LA MATRICE DI ANALISI SWOT	6
FIGURA 3 – L'ALBERO DELLA PERFORMANCE DI SAPIENZA	7

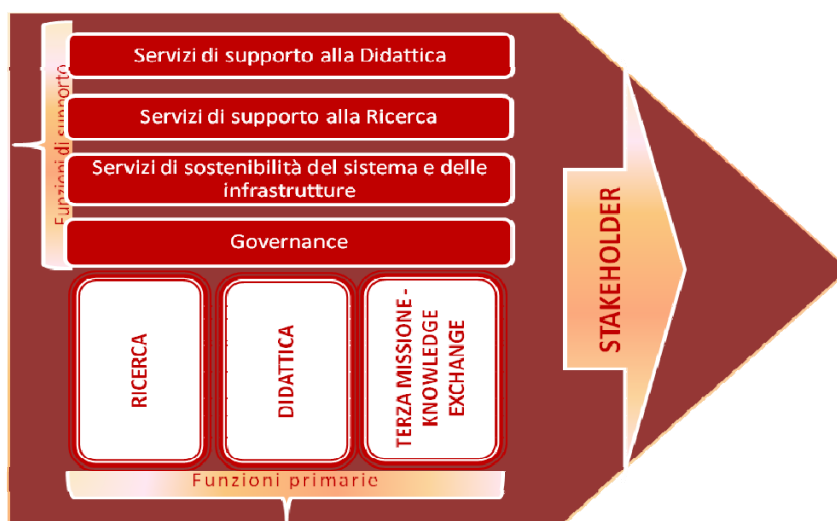


1. Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche di Sapienza

Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche di Sapienza sono stati individuati nel Piano Strategico 2012-2015 “*Dieci Obiettivi per Sapienza*”.

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

Figura 1 – Catena strategica del Valore di Sapienza



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

- funzione di supporto alla didattica;
- funzione di supporto alla ricerca;
- funzione dei servizi di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture;
- funzione di *governance*.

Ciascuna delle funzioni individuate dalla catena del valore è stata analizzata in termini di punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno (**S**trengths, **W**eaknesses) e di opportunità e minacce dell'ambiente esterno (**O**pportunities, **T**hreats).



Threats). Tale analisi ha permesso di ottenere sette diverse tabelle SWOT, una per ogni funzione, da cui poi sono state estratte le azioni strategiche.

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

Figura 2 – La matrice di analisi SWOT

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

Le azioni strategiche, a loro volta, hanno contribuito, per accorpamento e integrazione, all'identificazione di 10 obiettivi strategici, una sorta di decalogo per declinare il futuro di Sapienza.

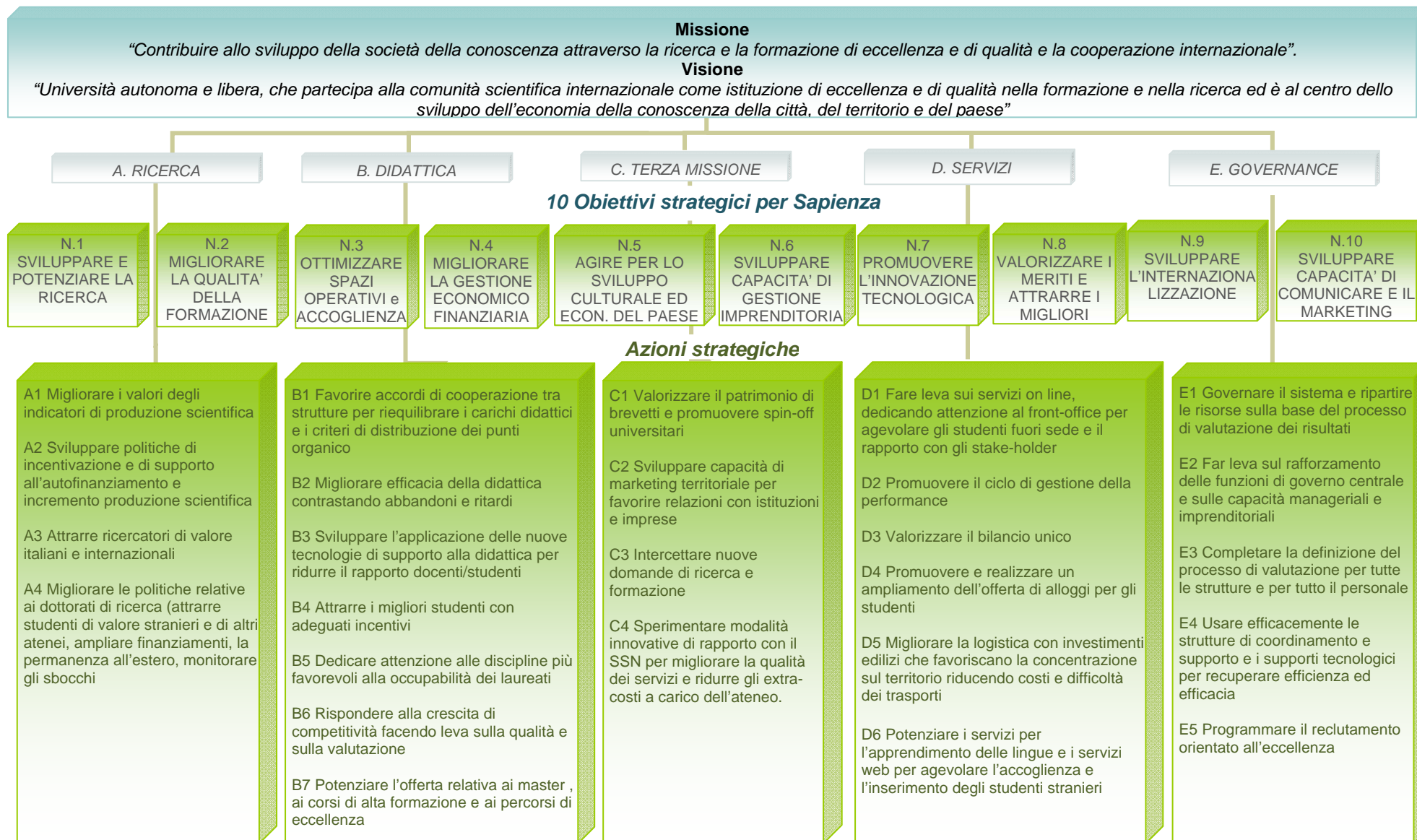
I 10 obiettivi strategici sono:

- 1°OBIETTIVO – SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
- 2°OBIETTIVO – MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE
- 3°OBIETTIVO – OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA
- 4°OBIETTIVO – MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA
- 5°OBIETTIVO – AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE
- 6°OBIETTIVO – SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE
- 7°OBIETTIVO – PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
- 8°OBIETTIVO – VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
- 9°OBIETTIVO – SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 10°OBIETTIVO – SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING

Per visualizzare graficamente la mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, funzioni, obiettivi strategici e azioni strategiche viene riportato in figura 3 il primo livello dell'*albero della performance* di Sapienza.



Figura 3 – L'Albero della performance di Sapienza





Nella tabella che segue (tabella 1), per ciascuno dei 10 obiettivi strategici sono individuati 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 nonché le azioni strategiche da implementare per realizzare gli obiettivi strategici.

Si noti che in questa tabella le azioni strategiche sono "assegnate" ai dieci obiettivi strategici, mentre nell'albero della performance sono direttamente dipendenti dalla funzione (primaria o di supporto) a cui si riferiscono e in quanto tali designate con la lettera di riferimento: A) Ricerca, B) Didattica, C) Terza missione; D) Servizi, E) Governance.

I target degli indicatori di impatto non sono stati dettagliatamente identificati, assumendosi come riferimento, dove appropriato, un miglioramento dell'indicatore del 5% nel triennio.

Tabella 1 - Obiettivi strategici di Sapienza e relativi indicatori di impatto

Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
1. Sviluppare e potenziare la ricerca	Valutazione VQR	Valore medio risultato valutazione Dipartimenti	A1 Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica A3 Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca (attrarre studenti di valore stranieri e di altri atenei, ampliare finanziamenti, la permanenza all'estero, monitorare gli sbocchi
	Proporzione di personale attivamente impiegato nella ricerca – indicatore b1 allegato al DM 345/11	Numero di docenti di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN e FIRB nell'anno t/numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo nell'anno t	
	Proporzione tra l'entrata per la ricerca e il FFO	Totale entrate ricerca/FFO (fonte nuclei – bilancio consolidato)	
	Entrata media per la ricerca per docente di ruolo	Totale entrate ricerca/n. docenti di ruolo (fonte miur)	
	Numero di articoli pubblicati di rilevanza internazionale nel biennio di riferimento (fonte scopus)		
	Numero di articoli pubblicati nel biennio che hanno ricevuto più di 10 citazioni alla fine del biennio di riferimento		
	Tasso di successo finanziamenti PRIN	N.progetti PRIN finanziati/N.progetti PRIN presentati	
	Valutazione positiva dei progetti PRIN	N. progetti PRIN valutati positivamente/N. Progetti	



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
		PRIN presentati (fonte Nuclei)	<p>C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari</p> <p>C3 Intercettare nuove domande di ricerca e formazione</p> <p>E5 Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza</p>
2.Migliorare la qualità della formazione	Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti primo livello	n. immatricolati anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n. imm t-1	A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica
	Tasso di abbandono nelle carriere degli studenti secondo livello	n. iscritti primo anno t-1 che non hanno confermato l'iscrizione nell'anno t/ n di studenti iscritti t-1	A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca
	Percentuale di ritardi nelle carriere degli studenti	n.cfu acquisiti dagli iscritti regolari/n cfu acquisibili	B1 Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico
	Rapporto tra insegnamenti monitorati e insegnamenti totali	n. insegnamenti monitorati attraverso i questionari di valutazione della didattica/n insegnamenti totali	
	Percentuale di giudizi almeno sufficienti sugli insegnamenti (% giudizi positivi al questionario opinioni studenti)	Media delle percentuali di giudizi positivi di tutte le facoltà.	
	Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi (indicatore c2 allegato al DM 345/11)	Numero di studenti iscritti che hanno avviato uno stage formativo esterno nell'anno t-1/numero di studenti iscritti nell'anno t-1	<p>B2 Migliorare efficacia della didattica contrastando abbandoni e ritardi</p> <p>B3 Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti</p> <p>B4 Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi</p> <p>B5 Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli alla occupabilità dei laureati</p> <p>B7 Potenziare l'offerta relativa ai master , ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza</p> <p>C3 Intercettare nuove domande di ricerca e</p>



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
			formazione E5 Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza
3.Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare le capacità di accoglienza	Numero borse di collaborazione	Numero borse di collaborazione disponibili	B4 Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi D1 Fare leva sui servizi on line, dedicando attenzione al front-office per agevolare gli studenti fuori sede e il rapporto con gli stakeholder D2 Promuovere il ciclo di gestione della performance D4 Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti D5 Migliorare la logistica con investimenti edilizi che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo costi e difficoltà dei trasporti D6 Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri
	Borse per studenti disabili	Numero borse per studenti disabili disponibili	
	Posti aula per iscritto – indicatore ST1 guida censis 2011 (fonte:CNVSU (ANVUR)-Nuclei)		
	Posti nelle biblioteche per iscritto - indicatore ST2 guida censis		
	Disponibilità di posti in laboratori scientifici	n. posti laboratori scientifici/n iscritti (iscritti in corso)	
	Tasso di utilizzo del sistema informatico per la richiesta di certificati	N.certificati on line emessi.	
	servizi on line agli studenti per la gestione della carriera.	n. procedure di servizio agli studenti fruibili on-line	
4.Migliorare la gestione economica e finanziaria	Costo del personale (di ruolo e non)nell'anno t/entrate complessive al netto di quelle in conto capitale per partite di giro anno t (indicatore e1 allegato al DM 345/11)		A1 Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca
	Rapporto assegni fissi/FFo con attenuatori		
	Incidenza delle entrate contributive sul FFO	Totale entrate contributive/FFO (fonte bilancio consolidato)	
	Indicatori di indebitamento	Fonte ufficio Ragioneria	
	Saldo di bilancio di parte corrente	Fonte ufficio Ragioneria	



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
	Avanzo libero	Fonte ufficio Ragioneria	<p>C4 Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra-costi a carico dell'ateneo</p> <p>D2 Promuovere il ciclo di gestione della performance</p> <p>D3 Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione finanziaria</p> <p>D5 Migliorare la logistica con investimenti edilizi che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo costi e difficoltà dei trasporti</p> <p>E1 Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati</p> <p>E2 Far leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali e imprenditoriali</p> <p>E4 Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia</p>
5. Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese	Incasso per la ricerca scientifica per attività in conto terzi	incasso per ricerca scientifica per attività in conto terzi nell'anno corrente/incasso per ricerca scientifica per attività in conto terzi dell'anno precedente	A1 Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica
	N. eventi, conferenze di ateneo a carattere culturale realizzati nell'anno corrente/n eventi e conferenze dell'anno precedente	Sono state considerate tutte le manifestazioni a carattere culturale comunicate ufficialmente tramite la Comunicati stampa	B5 Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli alla occupabilità dei laureati
	n. premi conferiti (fonte dichiarazione dei singoli	n.premi conferiti/n docenti di ruolo	B7 Potenziare l'offerta relativa ai master , ai



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
	Dipartimenti)		corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari C2 Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire relazioni con istituzioni e imprese C3 Intercettare nuove domande di ricerca e formazione
	Capacità di attivazione Spinoff	Numero di spinoff attivati	
	Brevetti depositati in Italia e all'estero		
	Brevetti in portafoglio		
	Docenti in posizioni pubbliche di rilievo	Numero di docenti che ricoprono cariche pubbliche/numero dei docenti	
6.Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale	Livello di differenziazione delle valutazioni individuali		B6 Rispondere alla crescita di competitività facendo leva sulla qualità e sulla valutazione C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari C2 Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire relazioni con istituzioni e imprese C3 Intercettare nuove domande di ricerca e formazione C4 Sperimentare modalità innovative di rapporto con il SSN per migliorare la qualità dei servizi e ridurre gli extra-costi a carico dell'ateneo. D2 Promuovere il ciclo di gestione della performance D3 Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione finanziaria
	Indicatore di performance complessiva dell'anno corrente rispetto all'anno precedente		
	Media delle valutazioni individuali relative all'anno corrente rispetto alle valutazioni medie dell'anno precedente		
	Grado di copertura del Programma triennale per la trasparenza – stato di attuazione (riferimento DLgs 150/2009 art 11 c.8)	n.ambiti trattati dal sistema di misurazione performance/n ambiti previsti dal Sistema	
	Grado di copertura della predisposizione dei documenti previsti per il ciclo di gestione della performance	Doc previsti: Sistema di valutazione, Piano della performance, Programma triennale per la trasparenza, relazione sulla performance, standard di qualità	
	Regolarità nei tempi di pagamenti delle fatture	Tempi medi di pagamento delle fatture con riferimento alla prima settimana del mese di luglio e alla seconda settimana del mese di dicembre	
	Grado di copertura della mappatura dei processi	Numero processi mappati/numero processi individuati	
	Grado di ingegnerizzazione		
	Grado di copertura della formazione del personale tecnico amministrativo	Numero di dipendenti coinvolti in attività di formazione/numero di dipendenti	



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
			<p>D5 Migliorare la logistica con investimenti edilizi che favoriscano la concentrazione sul territorio riducendo costi e difficoltà dei trasporti</p> <p>E1 Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati</p> <p>E2 Far leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali e imprenditoriali</p> <p>E3 Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture e per tutto il personale</p> <p>E4 Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia</p> <p>E5 Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza</p>
7.Promuovere l'innovazione tecnologica	Investimenti in attrezzature tecnologiche, impianti, infrastrutture tecnologiche, software/totale degli investimenti dell'Ateneo	<i>Acquisto apparecchiature informatiche 633+ acquisto app tecnico scientifiche 634+acquisto software 638/tot conto 6 acquisizione e valorizzazione beni durevole</i>	A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica
	Grado di copertura della rete WI-Fi	% di copertura	
	Help desk dedicati per tipologia di applicativo	Ore di disponibilità settimanale del servizio di supporto agli studenti	<p>B3 Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica per ridurre il rapporto docenti/studenti</p> <p>B5 Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli alla occupabilità dei laureati</p> <p>C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari</p>



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
			<p>C3 Intercettare nuove domande di ricerca e formazione</p> <p>D1 Fare leva sui servizi on line, dedicando attenzione al front-office per agevolare gli studenti fuori sede e il rapporto con gli stakeholder</p> <p>D2 Promuovere il ciclo di gestione della performance</p> <p>D3 Valorizzare il bilancio unico come opportunità per una efficiente gestione finanziaria</p> <p>D6 Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri</p> <p>E4 Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia</p>
8.Valorizzare i meriti e attrarre i migliori	Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso aumentata di un anno (indicatore a2 allegato al DM 345/11)	Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'anno t che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso aumentata di un anno/ numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'anno t	A1 Migliorare i valori degli indicatori di produzione scientifica A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica
	Tasso di attrattività del corso di dottorato (indicatore b2 allegato al DM 345/11)	Numero di ammessi ai corsi di dottorato di ricerca attivati nell'anno t/numero di partecipazioni per l'ammissione (indicatore b2 – allegato al DM 345/11)	A3 Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali
	Tasso di attrattività ai dottorati da parte di studenti laureati in altri Atenei	Numero ammessi ai dott laureati in altri atenei/numero tot di ammessi ai corsi di dottorato (fonte infospianza – pro3)	A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
	Tasso di attrattività dei migliori laureati ai corsi di dottorato	Numero ammessi ai corsi di dottorato nell'anno t con un voto di laurea almeno 110/numero tot ammessi ai corsi di dottorato (fonte infosapienza)	<p>B1 Favorire accordi di cooperazione tra strutture per riequilibrare i carichi didattici e i criteri di distribuzione dei punti organico</p> <p>B4 Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi</p> <p>B6 Rispondere alla crescita di competitività facendo leva sulla qualità e sulla valutazione</p> <p>D2 Promuovere il ciclo di gestione della performance</p> <p>E1 Governare il sistema e ripartire le risorse sulla base del processo di valutazione dei risultati</p> <p>E3 Completare la definizione del processo di valutazione per tutte le strutture e per tutto il personale</p> <p>E4 Usare efficacemente le strutture di coordinamento e supporto e i supporti tecnologici per recuperare efficienza ed efficacia</p> <p>E5 Programmare il reclutamento orientato all'eccellenza</p>
	Rapporto tra cfu effettivi e cfu teorici (indicatore c1 allegato al DM 345/11)	Numero di cfu acquisibili dagli studenti nell'anno solare t/numero cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1	
	Numero di immatricolati 1° liv e CU che hanno conseguito un voto di maturità superiore a 95/100 /numero degli immatricolati 1° Liv e CU		
	Numero degli immatricolati che hanno superato il test di orientamento senza debiti/numero degli immatricolati		
	Tasso di borse e premi attribuito per merito (wanted the best, dont miss your chance, perfezionamento all'estero)	Numero di idonei/n domande presentate	
	Numero di borse per merito messe a concorso /Numero domande		
	Numero di borse di studio e premi assegnate a studenti Sapienza da Lazioadisu (fonte sito miur statistica)	Numero borse di studio e premi assegnate da Adisu / numero iscritti in corso	
9.Sviluppare l'internazionalizzazione	Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non) (indicatore d1.1 allegato al DM 345/11)	Numero di iscritti nell'Ateneo nell'anno t che hanno partecipato a programmi di mobilità/numero di studenti iscritti nell'anno t	A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica
	Proporzione studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale (indicatore d1.2 allegato al DM 345/11)	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'anno t	A3 Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali
	Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di	Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
	dottorato (indicatore d1.3 allegato al DM 345/11)	nell'a.a. t/numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'anno t	ricerca
	Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali (indicatore d2 allegato al DM 345/11)	Entrate di bilancio nell'anno t acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali/entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro nell'anno t	B6 Rispondere alla crescita di competitività facendo leva sulla qualità e sulla valutazione
	Percentuale degli iscritti stranieri/totale degli iscritti		B7 Potenziare l'offerta relativa ai master , ai corsi di alta formazione e ai percorsi di eccellenza
	Accordi università straniere		C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari
	Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo/n iscritti in corso		D4 Promuovere e realizzare un ampliamento dell'offerta di alloggi per gli studenti
	Spese dell'ateneo e degli enti del diritto allo studio a favore della mobilità internazionale degli studenti/totale degli iscritti al netto degli immatricolati fonte (fonte Miur uff statistica)		D6 Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri
	Percentuale di corsi di laurea a doppio titolo	n. corsi di laurea doppio titolo/n. corsi attivi	
	Corsi di laurea in lingua straniera attivati		
10.Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing	Efficacia servizio stampa (indicatore GP 2011)		A2 Sviluppare politiche di incentivazione e di supporto all'autofinanziamento e incremento produzione scientifica
	Efficacia comunicazione verso l'esterno		
	Merchandising	andamento entrate	
	5x1000 (il dato si riferisce all'anno della dichiarazione dei redditi)	Dichiarazioni dei redditi negli anni 2006, 2007 e 2008	A3 Attrarre ricercatori di valore italiani e internazionali
	Andamento accessi al portale (visualizzazioni pagine)	Numero di visualizzazioni pagine nell'anno	A4 Migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca
	Andamento accessi al portale (visite)	Numero di utenti che hanno visitato il sito nell'anno	B4 Attrarre i migliori studenti con adeguati incentivi
	Nuove visite (%)	% di utenti che hanno visitato il sito per la prima volta nell'anno	B5 Dedicare attenzione alle discipline più favorevoli alla occupabilità dei laureati
	Tempo medio di permanenza nel sito		B6 Rispondere alla crescita di competitività
	Frequenza di rimbalzo annuale	% di utenti che hanno abbandonato la pagina dopo avervi acceduto – è un indicatore di qualità più è basso più gli utenti hanno navigato nel sito piuttosto che uscirne	



Obiettivi	Indicatori di impatto	Criterio di misurazione	Azioni strategiche
			<p>facendo leva sulla qualità e sulla valutazione</p> <p>C1 Valorizzare il patrimonio di brevetti e promuovere spin-off universitari</p> <p>C2 Sviluppare capacità di marketing territoriale per favorire relazioni con istituzioni e imprese</p> <p>C3 Intercettare nuove domande di ricerca e formazione</p> <p>D1 Fare leva sui servizi on line, dedicando attenzione al front-office per agevolare gli studenti fuori sede e il rapporto con gli stakeholder</p> <p>D6 Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue e i servizi web per agevolare l'accoglienza e l'inserimento degli studenti stranieri</p> <p>E2 Far leva sul rafforzamento delle funzioni di governo centrale e sulle capacità manageriali</p>



2. 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.

Sapienza ha definito, al momento della stesura di questo piano, gli obiettivi operativi per il Direttore Generale e per la Dirigenza dell'amministrazione centrale. Come già sottolineato nella Presentazione, per gli obiettivi operativi di Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento e il sistema di indicatori specificatamente orientato all'allocazione delle risorse finanziarie per Facoltà e Dipartimenti si rimanda a un successivo aggiornamento del Piano.

2.1. Azioni strategiche e obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'amministrazione centrale

Gli obiettivi operativi del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'amministrazione centrale sono riportati in tabella 2 e sono associati all'obiettivo strategico di riferimento.

Gli obiettivi operativi sono distinti in:

- a) obiettivi che avevano, già nel Piano della Performance 2011, una scadenza di raggiungimento fissata per il 2012 e che vengono pertanto inseriti in questo Piano per naturale collocazione temporale (in carattere normale nel testo). Alcuni di questi obiettivi sono stati già raggiunti alla data del presente documento e, quindi, si tratta di una riproposizione formale ai fini della valutazione dell'attività svolta nell'esercizio 2012.
- b) obiettivi già individuati nel Piano 2011, già raggiunti o raggiunti solo in parte entro il 31 dicembre 2011, ma che necessitano di ulteriori interventi nell'anno 2012 (in *corsivo* nel testo);
- c) obiettivi "nuovi" specifici per il 2012 (in **grassetto** nel testo).

Accanto a ciascuno degli obiettivi operativi sono indicati i rispettivi indicatori e i valori target di riferimento dove appropriati.



La scadenza per il raggiungimento di ciascun obiettivo è, dove non espressamente indicato, il 30 novembre 2012. In taluni casi le scadenze sono anticipate.



Tabella 2 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti dell'amministrazione centrale

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatore	Valore target	Ripartizione responsabile	
1°OBIETTIVO – SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA	<i>Attivazione prioritaria, nell'ambito della riorganizzazione dell'Amministrazione, dell'area di supporto alla ricerca e, in particolare, di un Grant Office</i>	Istituzione dell'ufficio Grant Office e relative articolazioni entro ottobre 2012		Rip. II	
		Attribuzione formale delle relative competenze entro il 2012			
2°OBIETTIVO – MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE	Predisposizione di un software per la gestione dei fabbisogni di contratti per la didattica	Acquisizione sul mercato del software o realizzazione in proprio della versione beta entro ottobre 2012		Rip. IV	
3°OBIETTIVO – OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E SVILUPPARE CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA	Censimento aule e definizione del relativo sistema di gestione	Numero di aule censite/totale aule disponibili entro luglio 2012	100%	Centro InfoSapienza	
		Stato di avanzamento implementazione sistema di gestione integrato con sistema GOMP	100%	Centro InfoSapienza	
	Conclusione gara edificio Via dei Piceni angolo Via dei Reti	Termine apertura offerte economiche e determinazione soglia di anomalia entro novembre 2012			Rip. III
		Verifica giustificazioni prima migliore offerta (art.88 D.Lgs 163/06) entro novembre 2012			
	Avvio nuova gara appalto lavori Regina Elena	Predisposizione della documentazione tecnico amministrativa per indizione gara d'appalto entro novembre 2012			Rip. VII
	Implementazione procedure per edificazione area SDO	Avvio della conferenza di servizi entro novembre 2012			Rip. VII
	<i>Valorizzazione della qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza con riferimento alla valorizzazione delle aule e degli spazi comuni, in particolare delle segreterie studenti.</i>	Numero di interventi di valorizzazione effettuati	+10%	Rip. VII	
		Incremento dell' ammontare delle risorse finanziarie finalizzate a "interventi di valorizzazione" (aule, aree verdi, materiali di rivestimento edifici, pannelli solari, pannelli)	+10%		
	<i>Creazione di un database certificato sugli spazi delle strutture Sapienza centrali e decentrate.</i>	Numero spazi dedicati a personale docente (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi) censiti /totale spazi dedicati a personale docente	100%	Rip VII	
		Numero spazi dedicati a personale TA censiti /n. totale spazi dedicati a personale TA	100%		
<i>Conclusione gara e inizio lavori nell'edificio Poste</i>		Data di conclusione della gara entro novembre 2012		Rip. III	



Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatore	Valore target	Ripartizione responsabile
		Avvio lavori entro novembre 2012		
	<i>Avvio lavori parcheggio Via De Lollis</i>	Avvio lavori entro novembre 2012		Rip. III Rip VII
4°OBIETTIVO – MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	Predisposizione di un Piano operativo per il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento	Invio formale alla Direzione Generale del relativo documento entro novembre 2012		Rip. VI
	<i>Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti e Facoltà del sistema di contabilità economico-patrimoniale e del sistema di contabilità analitica</i>	Completamento della sperimentazione (settembre 2012)	100%	Rip. VI
	Effettuazione della sperimentazione operativa per un campione di Dipartimenti/Facoltà del sistema di controllo di gestione	Completamento della sperimentazione (settembre 2012)	100%	Rip. VI
	Aumento, nella misura del 20% rispetto al 2011, del numero dei controlli sulle autocertificazioni degli studenti	N. controlli ISSE anno X/N. controlli ISEE anno X-1	+20%	Rip. IV
	Mappatura dei processi amministrativi connessi alla contabilità	Numero dei processi mappati/totale dei processi al 30 novembre 2012	100%	Rip VI
6°OBIETTIVO – SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE	<i>Predisposizione di un piano sulle dotazioni organiche di personale tecnico-amministrativo delle strutture decentrate e centrali correlato alle attività di competenza</i>	Invio formale alla Direzione Generale del relativo documento entro settembre 2012		Rip. II
	Aggiornamento del quadro organico e certificato delle cessazioni del personale docente e tecnico amministrativo nel prossimo triennio suddiviso per Dipartimenti, Facoltà e settori scientifico disciplinari, Amministrazione centrale e Aziende Ospedaliere-Universitarie o Strutture convenzionate	Completezza dell'aggiornamento entro settembre 2012	100%	Rip. II
	<i>Entrata in vigore della nuova struttura dell'Amministrazione centrale, dopo l'effettuazione delle previste consultazioni e assegnazione dei Dirigenti alle nuove aree</i>	Approvazione del documento definitivo da parte degli OO.CC. entro ottobre 2012		Rip. II
		Assegnazioni dirigenti alle varie aree dirigenziali entro ottobre 2012		
		Entrata in vigore della nuova struttura entro il 31 ottobre 2012		
	<i>Definizione dei criteri per l'eventuale riequilibrio delle dotazioni organiche di personale tecnico-amministrativo delle strutture decentrate e centrali</i>	Invio formale alla Direzione Generale del relativo documento entro novembre 2012		Rip. II



Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatore	Valore target	Ripartizione responsabile
	<i>Predisposizione del piano di formazione 2012</i>	Presenza del Piano entro Gennaio 2012.		Rip. V
	Supporto agli organi collegiali nella ridefinizione dello Statuto e nei regolamenti discendenti da norme di legge o dallo Statuto alla luce anche delle osservazioni pervenute dal MiUR	Emanazione Statuto ridefinito entro novembre 2012		Rip. I
		Ricognizione dei regolamenti che necessitano di adeguamento		
		Percentuale dei regolamenti in fase di adeguamento rispetto al totale	30%	
7° OBIETTIVO – PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Entrata in esercizio del modulo “Sviluppo e Formazione” di U-GOV	Effettiva entrata in esercizio del modulo entro novembre 2012		Rip. V
		Totale dati profilati sul nuovo gestionale/totale dati formazione	30%	
8° OBIETTIVO – VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI	Favorire la selezione e l'accoglienza di docenti stranieri di prestigio e alta visibilità semplificando le relative procedure	Incremento numero di visiting professor (mesi uomo)	+10%	Rip. IX
		Semplificazione procedure per accoglienza visiting professors		
		Assistenza nelle procedure per l'ammissione dei ricercatori extra UE		
		Incremento dei servizi informativi in lingua inglese per visiting professors	50%	
		N. posti letto assegnati/ricieste pervenute	>70%	
9° OBIETTIVO – SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Completamento sito web in inglese e produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera	Allestimento e presentazione alla Governance della nuova versione inglese del sito web		Rip. IX
		Predisposizione dei contenuti del nuovo sito in inglese fino al secondo livello		
	Internazionalizzazione del placement con coordinamento tra Rip. IV, Rip. IX, Soul, AlmaLaurea, Spin-Off	Trasmissione alla Direzione Generale di un progetto per l'internazionalizzazione del placement entro novembre 2012		Rip. IV
10° OBIETTIVO – SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING	Redazione Bilancio Sociale - anno 2011	Invio formale alla Direzione Generale del relativo documento entro novembre 2012	100%	UD Rettore



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

Legenda delle Ripartizioni dell'Amministrazione centrale



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

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

Tabella 3– Il ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale

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

LEGENDA ACRONIMI 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

3.2 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) Identificazione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche, coerenti con il Piano Strategico 2012-2015 e con i punti di forza e i punti di debolezza emersi nell'analisi di contesto
- 3) Definizione degli indicatori di impatto
- 4) Definizione degli obiettivi operativi annuali
- 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 4 - Sintesi temporale del processo di redazione del Piano 2012

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		2011				2012							
		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												