



## Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

*Versione del 31 maggio 2012*

## **Presentazione**

La presente Relazione è stata redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" in conformità a quanto previsto dalla delibera CIVIT n.4/2012.

Il documento riporta una descrizione critica del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità, evidenziando aspetti positivi e negativi dell'attuazione del ciclo della Performance.

È stato osservato il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione, analizzando la definizione e la metodologia di misurazione sia della performance organizzativa che della performance individuale, considerando l'infrastruttura di supporto e l'utilizzo a posteriori dei risultati del sistema; è stata analizzata l'integrazione del Sistema con il ciclo di bilancio e i sistemi di controllo esterni; è stato valutato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità realizzando un confronto con le informazioni presenti sul portale Sapienza alla pagina Trasparenza; è stata verificata la definizione degli standard di qualità e le iniziative realizzate a supporto; è stato verificato il coinvolgimento degli Stakeholder. In ultimo l'OIV ha descritto le modalità con le quali ha proceduto al monitoraggio dei suddetti elementi.

L'OIV, nel redigere la Relazione, ha avuto modo di osservare l'insieme delle azioni realizzate dall'Amministrazione per il miglioramento della Performance e cercato di descrivere gli aspetti di maggior rilievo, sottolineando gli elementi che necessitano di modifiche nonché quelli che andrebbero maggiormente sostenuti e sviluppati.

La stesura del documento è stata condotta nello spirito collaborativo di voler fornire all'Ateneo delle indicazioni costruttive per meglio calibrare il proprio processo di miglioramento.

Il lavoro è stato condotto scrupolosamente, non solo mediante lo studio dei principali documenti, ma anche con l'osservazione diretta delle prassi e dei comportamenti

organizzativi dell'Amministrazione, analizzando la quotidianità delle azioni previste dal Sistema per intervenire direttamente sull'agire concreto ovvero sui risultati della Performance.

Nella sezione dedicata alle proposte di miglioramento si è cercato di sintetizzare i suggerimenti emersi dall'analisi complessiva del Sistema, dando indicazioni specifiche e concrete circa le azioni correttive da intraprendere.

**1 PRESENTAZIONE**

**2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

2.1 *Performance* organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.2 *Performance* individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

2.4 Infrastruttura di supporto

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

**3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

**4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

**5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

**6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

**7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

**8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

**9 ALLEGATI**

## **2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

### **2.1 Performance organizzativa**

#### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato da Sapienza con delibera del CdA del 20 dicembre 2010 risulta coerente con i requisiti minimi previsti dalla delibera Civit n.89/2010. Nel documento infatti il processo di definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi è definito con chiarezza, con la descrizione dettagliata della loro modalità di individuazione, dei soggetti coinvolti e dei relativi piani di azione (azioni, tempi, risorse, responsabilità). Anche il meccanismo di derivazione dell'albero della performance dagli obiettivi strategici è chiaro ed efficace. Sono altresì descritte le modalità di individuazione degli indicatori di performance facendo esplicito riferimento ai requisiti che devono soddisfare (Rilevanza, Accuratezza, Temporalità, Fruibilità, Interpretabilità e Coerenza) e agli strumenti (schede tecniche metodologiche) utilizzabili per testarne la validità.

Un aspetto che richiede interventi di miglioramento da parte dell'Amministrazione riguarda la gestione complessiva degli indicatori che attualmente provengono da diverse fonti, sono di qualità e affidabilità differenziate e non fruiscono di un supporto informatico integrato per la loro gestione. L'avvio del sistema informativo U-Gov di Cineca, che prevede uno specifico sottosistema di gestione degli indicatori, può costituire un'opportunità per la costruzione di una vera e propria anagrafe degli indicatori coerenti con il SMVP.

Nel Sistema è chiara l'attenzione agli obiettivi strategici e alla conseguente necessità di indicatori di outcome, la cui definizione si trova nel Piano della performance.

Il meccanismo di misurazione descritto dal Sistema presenta in modo esplicito i processi di definizione dei *target* in riferimento ai singoli indicatori, adottando specifiche metodologie sia di calcolo che di catalogazione e valutazione.

Nel Piano della Performance, coerentemente con quanto disposto nel Sistema di misurazione e valutazione, sono individuati e descritti gli obiettivi strategici e operativi di Sapienza con i relativi indicatori di outcome e di risultato. Gli obiettivi sono riferiti ad un arco temporale specifico (triennio per gli obiettivi strategici e anno per gli obiettivi operativi).

Gli obiettivi strategici sono declinati nelle quattro aree strategiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Supporto alla didattica e alla ricerca e Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture) e raffigurati in una mappa logica che ne esplicita i legami con il mandato istituzionale, la missione e i conseguenti piani operativi da cui derivano gli obiettivi operativi. Questa rappresentazione è il risultato di un'analisi, non solo della missione istituzionale e delle strategie, ma anche dei bisogni reali degli *stakeholder* quindi delle priorità politiche. Gli obiettivi sono stati definiti come prodotto di specifiche analisi SWOT, condotte tenendo conto dei fattori critici e del posizionamento degli altri Atenei con dimensioni e caratteristiche comparabili. I documenti adottati per la gestione del Ciclo della Performance (Piano strategico, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Piano della Performance e Programma della Trasparenza e dell'Integrità) sono stati presentati, condivisi e approvati dagli organi di governo in cui sono presenti tutte le componenti della realtà universitaria (studenti, personale docente e personale tecnico – amministrativo). In questa fase gli *stakeholder* esterni sono stati coinvolti soltanto nella messa a punto del Piano strategico, ma non per gli altri documenti del ciclo della performance.

A ciascun documento è stata data tempestiva visibilità inserendolo nella pagina "Trasparenza" del portale dell'Università, come previsto dalla norma.

Il Piano della Performance attuale non prevede la valutazione della performance dei Servizi e delle Unità organizzative, peraltro prevista dal Sistema. E' necessario porre rimedio a tale lacuna per consentire la copertura di tutti gli ambiti di valutazione previsti dalla norma.

Gli obiettivi formulati nel Piano della Performance appaiono dunque rilevanti e pertinenti, nonché specifici e, con qualche limitazione, misurabili. Sono tuttavia necessari interventi di miglioramento che l'esperienza contribuirà a definire in dettaglio. Già da ora si può osservare che:

- numerosi criteri di misurazione prescelti fanno riferimento a parametri quantitativi (n. convenzioni, n. iniziative esterne) che non consentono di apprezzare l'effettivo valore delle attività;
- molti indicatori appaiono ridondanti in quanto rilevano lo stesso tipo di fenomeno in contesti diversi (p.e., indicatori di stato di avanzamento)
- nel primo anno di attuazione del Piano alcuni indicatori non dispongono di valori di *baseline* di riferimento;
- vi è una presenza eccessiva di variabili *dummy* (SI/NO);
- in qualche caso il valore di *baseline* coincide con il valore *target*;
- alcuni indicatori sono privi di valore *target*;
- gli indicatori degli obiettivi assegnati al personale accademico sono privi di valore di *baseline*.

La scelta degli specifici obiettivi appare tuttavia adeguata alla realizzazione di una prima analisi in grado di apportare miglioramenti nella performance complessiva dell'istituzione.

La Relazione sulla Performance (RP) consentirà di approfondire la valutazione dell'efficacia degli strumenti di misurazione e valutazione prescelti e la necessità di ulteriori iniziative di miglioramento degli stessi. La RP, a sua volta, dovrà essere valutata anche per la sua capacità comunicativa verso le diverse categorie dei destinatari: vertice dell'amministrazione, personale accademico e PTA, studenti e altri stakeholder.

Per quanto riguarda la correlazione con le risorse disponibili, oggi la formazione del bilancio avviene con un ciclo autonomo non correlato con il ciclo della performance. Il Sistema raccomanda tale integrazione che deve essere prevista nelle prossime

revisioni del Piano in modo da convergere verso la pratica del *performance budgeting*.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Le modalità di misurazione della performance espresse dal Sistema di Sapienza descrivono un iter logico e metodologico coerente con quanto previsto dalla normativa (D.Lgs. 150/2009 art.7 c.3); nel documento infatti sono descritte le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione, nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le procedure di conciliazione adottabili per dirimere eventuali controversie successive all'esito delle valutazioni.

Nel Sistema e nel Piano è previsto un monitoraggio periodico della performance, con fasi di rendicontazione in itinere mediante l'utilizzo di schede di avanzamento per ciascun obiettivo; in queste schede devono essere riportati i risultati di periodo per ciascun indicatore, una descrizione delle attività svolte dalle strutture coinvolte e i rischi e le criticità che potrebbero ostacolare il pieno raggiungimento dell'obiettivo a fine anno. La frequenza quadrimestrale dei monitoraggi dovrebbe consentire l'adozione di eventuali azioni correttive e di rimodulazione del Piano. Nel primo anno di avvio del ciclo della performance non è stato realizzato alcun controllo intermedio poiché la strumentazione per la gestione del ciclo è stata completata ad anno iniziato.

Per quanto riguarda la rendicontazione è previsto che sia sintetizzata nella Relazione annuale sulla Performance. Si raccomanda la definizione di documenti e destinatari delle fasi di rendicontazione intermedia, per anticipare il più possibile gli interventi di revisione in aree critiche.

L'adozione di schede tecniche di convalida degli indicatori con i relativi test di fattibilità informativa, consente di esprimere una valutazione anche sulla qualità dei dati utilizzati per la misurazione. Le tipologie di dati utilizzati nel ciclo della



performance sono catalogabili in due categorie: la prima contiene i dati necessari per individuare i valori baseline e target degli indicatori, pertanto si tratta principalmente di dati quantitativi forniti dalle banche dati ufficiali esterne o, qualora non disponibili, da banche dati interne; la seconda categoria invece considera i dati necessari per la valutazione a posteriori della performance, quindi tutte le informazioni necessarie per verificare l'avvenuto raggiungimento o meno degli obiettivi previsti, in questo caso la fonte del dato è indicata dal valutato e deve consistere esclusivamente in documenti ufficiali e dati certificabili da database ufficiali.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Nel Piano della Performance sono inserite esplicite tabelle di collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, nonché l'attribuzione per competenza ai diversi livelli organizzativi (Direttore Generale, Dirigenti dell'amministrazione centrale, Presidi e Direttori di Dipartimento). La metodologia di distribuzione degli obiettivi è stata condivisa con le figure interessate mediante la costituzione di un Comitato di Autovalutazione (CAF) costituito dal Direttore generale, i dirigenti e alcuni responsabili degli uffici speciali. Sono state realizzate delle interviste semi-strutturate ai componenti del Comitato, due workshop e delle valutazioni di confronto con il Piano Strategico, al fine di verificarne la coerenza. Da tali momenti di condivisione sono emersi i riferimenti agli obiettivi strategici, il successivo passaggio agli obiettivi operativi con l'identificazione dei relativi indicatori e target è stato realizzato dalle figure di vertice ( Rettore, DG con approvazione del CdA). Complessivamente il Piano delle Performance è stato arricchito con strumenti visivi e reportistica adeguati ad un livello di comunicazione e informazione di base. Durante l'esercizio sono state realizzate azioni finalizzate alla copertura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (esempi: definizione

delle linee guida per la mappatura dei processi, avvio sistematico della mappatura, individuazione della mappa dei servizi).

Gli aspetti critici sono collegati all'avvio sperimentale della gestione del ciclo. Essi sono collegati a due aspetti principali:

1. la definizione e la gestione complessiva dell'anagrafe degli indicatori
2. la mancata copertura della valutazione dei servizi e delle unità organizzative.

Per quanto riguarda la definizione e il *cascading* degli obiettivi, l'impianto attuale è logico e coerente, pur nei limiti sopra ricordati. Il grado di condivisione nell'ambito del vertice dell'amministrazione e dell'Ateneo appare in fase di sviluppo, anche se dobbiamo ancora registrare una coerenza soltanto parziale degli obiettivi assegnati al Direttore generale con il Piano strategico e con l'impianto del Piano della performance.

Occorre ampliare l'ambito dell'informazione e della condivisione in primo luogo a tutto il personale accademico e tecnico-amministrativo con responsabilità gestionali, e, successivamente a tutto il personale dipendente e agli stakeholder provvedendo a rilevare periodicamente il grado di condivisione del sistema e il livello percepito di benessere organizzativo.

Infine, si raccomanda di migliorare ulteriormente l'efficacia comunicativa degli strumenti anche utilizzando in maniera sistematica e significativa il portale di Ateneo, valorizzando le competenze di gestione delle comunicazioni presenti in Ateneo.

## **2.2 Performance individuale**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target***

Relativamente alla valutazione della Performance individuale il Sistema di Sapienza definisce le modalità di valutazione del personale dirigente, rinviando ad un secondo

momento la definizione del modello da adottare per il resto del personale (personale con incarichi di responsabilità e non).

Per quanto concerne il Personale Dirigente sono stati individuati due diversi modelli: uno relativo al Direttore generale, l'altro relativo ai Dirigenti. Il modello di valutazione scelto prevede sia la valutazione della performance operativa, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia la valutazione dei comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati sono i medesimi considerati per la valutazione della performance organizzativa. Gli obiettivi individuali sono stati selezionati e assegnati per competenza ai singoli dirigenti all'inizio dell'esercizio, ciascun Dirigente è stato messo a conoscenza dei propri obiettivi nonché dei target da raggiungere e delle modalità di valutazione. Nel Sistema è inserita la scheda descrittiva degli obiettivi come strumento utile per raccogliere interessanti informazioni sui singoli obiettivi assegnati ai dirigenti. In fase di rendicontazione è stata riorganizzata la scheda al fine di renderla funzionale alla necessità di ciascuna ripartizione Leader di rendicontare sui propri obiettivi tenendo conto anche dei singoli contributi delle ripartizioni coinvolte.

Per quanto concerne la valutazione individuale delle posizioni non dirigenziali, anche se non si è ancora pervenuto ad un modello omogeneo rispetto a quelli previsti per i dirigenti, sono previsti dei meccanismi di attribuzione di obiettivi collegati a quelli previsti per la performance organizzativa. La procedura per l'assegnazione degli obiettivi al personale di categoria EP e D con responsabilità di struttura prevede che il dirigente assegni 3 obiettivi, in coerenza con i propri obiettivi operativi (legati al raggiungimento degli obiettivi strategici) e gli obiettivi connessi con l'attività di routine. Inoltre, l'art. 8 del nuovo Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo sottoscritto il 16.11.2010, prevede l'istituto della produttività collettiva per incentivare l'incremento dei servizi correlato al raggiungimento di obiettivi di struttura a conclusione di un periodico processo di valutazione.

La procedura per l'assegnazione degli obiettivi di produttività collettiva, nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincida con un'unità di personale di categoria EP, prevede che l'obiettivo assegnato al gruppo sia uno degli obiettivi assegnati per la remunerazione della retribuzione di risultato all'EP medesimo; ciò assicura la coerenza anche con gli obiettivi assegnati al resto del personale.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Per quanto concerne le modalità di svolgimento del monitoraggio sull'andamento delle attività, sia per il Direttore Generale che per il Dirigenti è previsto un momento di verifica intermedia a fine giugno; per il DG la verifica viene realizzata con l'OIV (CSSV) che successivamente ne relaziona al Rettore e agli Organi di governo; per i Dirigenti la verifica è effettuata dal DG con riunioni il cui esito è registrato e controfirmato da ciascun dirigente.

Ai fini della valutazione viene richiesto al DG e a ciascun dirigente di compilare delle apposite schede riepilogative dalle quali emergono i seguenti elementi: i soggetti che hanno concorso al raggiungimento dell'obiettivo, distinti nel ruolo di leader o di contributori; il personale dei singoli uffici che ha contribuito, la loro qualifica e la percentuale di coinvolgimento di ciascuno; gli indicatori presenti sul piano delle performance, con il riferimento al valore baseline e al target e soprattutto alle fonti, ovvero documenti e atti che possano dimostrare il reale risultato dell'azione di cui si sta rendicontando; l'impiego di risorse; una descrizione quanto più dettagliata delle singole attività realizzate e i tempi in cui si sono svolte; una descrizione sintetica della gestione delle azioni volte al raggiungimento dell'obiettivo, anche tenendo conto dei contributi delle ripartizioni coinvolte.

Per quanto riguarda la misurazione del personale non dirigenziale sono individuate due modalità, una riferita alle figure di responsabilità (EP e D con responsabilità) l'altra riferita al resto del personale, per la cui descrizione si rinvia al contratto integrativo stipulato il 16 novembre 2010.

La procedura di valutazione prevede un confronto del soggetto valutato con il valutatore, basato su una scheda di autovalutazione e opportune procedure di conciliazione in caso di disaccordo. La valutazione si basa su un modello che tiene conto sia del risultato gestionale, dato dalla valutazione dei singoli obiettivi attribuiti, sia della valutazione dei comportamenti organizzativi. I soggetti interessati vengono informati circa l'esito della valutazione e sono chiamati a controfirmare entro cinque giorni; nel caso invece di mancato accordo hanno diritto a chiedere il riesame della valutazione presentando le proprie controdeduzioni entro 15 giorni; il valutatore dovrà emettere la propria determinazione entro 45 giorni.

I modelli di valutazione in uso per il DG e i dirigenti hanno consentito una discreta differenziazione delle valutazioni

Anche nella valutazione individuale, per questo primo anno di gestione del ciclo della performance secondo le indicazioni della legge 150/09, non si sono realizzate valutazioni intermedie come era previsto. La mancanza di questo monitoraggio in itinere è stata decisa dall'Amministrazione in considerazione del fatto che l'intero procedimento valutativo è stato avviato ad anno inoltrato. L'Amministrazione si impegna a portare a regime il ciclo di gestione della Performance entro il 2012.

Inoltre le modalità di comunicazione dell'esito della valutazione e le modalità di compilazione della graduatoria ai sensi dell'art. 19, comma 1, del decreto con riferimento anche ai trattamenti di casi di ex-aequo e di eventuali deroghe alle fasce ex. art. 19 del decreto a seguito di contrattazione integrativa non sono state ancora realizzate per ritardi nella rendicontazione.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale**

L'OIV ritiene che la metodologia di valutazione del DG, sia efficace con qualche limitazione. I principali aspetti critici si riscontrano:

1. nel ritardo con cui l'organo di indirizzo politico-amministrativo assegna gli obiettivi al DG;
2. nella qualità degli obiettivi assegnati, troppo numerosi, talvolta non specifici della funzione e riferiti in modo insufficiente all'albero della performance dell'istituzione;
3. nella qualità degli indicatori;
4. nella mancanza di un riferimento alla performance complessiva dell'istituzione;
5. nel mancato riferimento alla capacità di differenziare le valutazioni.

Il modello di valutazione dei dirigenti è più completo e soddisfacente. Infatti, l'assegnazione degli obiettivi è più mirata e coerente, mentre il riferimento alla performance dell'UO e alla capacità di valutazione sono inclusi nel modello. I limiti sono quelli già ricordati riguardanti gli indicatori oltre al fatto che, attualmente gli strumenti del ciclo di gestione della performance non consentono di misurare e valutare la performance delle unità organizzative.

Per quanto riguarda tutti gli altri dipendenti tecnico-amministrativi si fa riferimento a quanto prevede il contratto integrativo, già ricordato.

Una valutazione di questo contratto è stata espressa in un documento del CNEL "ANDAMENTI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NEL SETTORE PUBBLICO DOPO L'ENTRATA IN VIGORE DEL D.LGS. 150/2009"

*(omissis) (nell'accordo integrativo di Sapienza), assume particolare interesse l'art. 8 sulla "Produttività collettiva", finalizzata all'incremento dei servizi e "correlata al raggiungimento di obiettivi di struttura, da erogarsi a conclusione di un periodico processo di valutazione". Si nota, dunque, un esplicito riferimento di carattere programmatico al processo di valutazione inteso come verifica dell'effettivo raggiungimento di obiettivi prefissati.*

*Coerentemente con tale impostazione, l'accordo prevede che all'inizio di ogni esercizio finanziario i "Responsabili di struttura" 11 assegnino obiettivi "chiari, perseguibili e verificabili" a "gruppi di lavoro delle singole unità organizzative o*

*trasversalmente a più di una". A ciascun gruppo di lavoro è preposto un "leader" individuato in un titolare di posizioni organizzative e di responsabilità, oppure in un'unità di personale appartenente alla categoria delle Elevate Professionalità (EP). La valutazione dello "stato di avanzamento del processo di raggiungimento" degli obiettivi assegnati verrà effettuata ogni sei mesi (giugno/dicembre) da parte del Responsabile di struttura e dall'esito di tale valutazione dipenderà l'erogazione del premio di produttività collettiva su base bimestrale a decorrere dal mese di febbraio di ciascun anno. Nel caso che alle verifiche intermedie gli obiettivi programmati risultino raggiunti solo parzialmente, o non raggiunti affatto, le quote di produttività collettiva spettanti per il periodo di riferimento saranno corrisposte nella misura dell'80%, ovvero non saranno corrisposte, salvo compensazione all'esito delle verifiche successive.*

*La differenziazione delle quote di salario accessorio si articola quindi in tre fasce:*

- obiettivo totalmente raggiunto = 100% della quota di indennità di produttività collettiva spettante;*
- obiettivo parzialmente raggiunto = 80% della quota;*
- obiettivo non raggiunto = 0% della quota.*

*E' da notare che il meccanismo di correlazione fra salario accessorio e valutazione del raggiungimento degli obiettivi (sopra descritto nelle sue linee essenziali, ma assai più dettagliato nel testo dell'accordo) appare delineato come un procedimento di pertinenza pressoché esclusiva della parte datoriale: sia nella fase di definizione degli obiettivi, sia nella fase successiva di verifica del loro grado di raggiungimento e conseguente attribuzione di quote differenziate di salario di produttività.*

*Anche la fase del contraddittorio appare sostanzialmente sganciata dallo schema classico delle relazioni industriali, in quanto l'art. 8 prevede che qualora il gruppo non sia d'accordo con la valutazione effettuata dal Responsabile di struttura può chiedere un "riesame della valutazione", che si svolgerà attraverso un'audizione del*

*leader di gruppo, al termine della quale il Responsabile assume comunque la propria decisione in via definitiva.*

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale è stata condivisa con tutti i soggetti interessati a tutti i livelli.

In particolare, il sistema di valutazione della performance del DG e dei dirigenti, sono stati oggetto di consultazione con i diretti interessati con relativa raccolta di feed-back sulla proposta del CSSV. Infatti, tutti i documenti redatti nella costruzione del Sistema sono stati condivisi e approvati dagli organi di governo di cui fanno parte rappresentanti di tutte le componenti interessate (studenti, personale docente e personale tecnico amministrativo). Inoltre, per quanto concerne i dettagli tecnici dei meccanismi di valutazione e dei relativi sistemi premiali, questi sono stati normati dalla contrattazione integrativa.

L'OIV ritiene che, ai fini della condivisione e del benessere organizzativo, sia necessaria una più ampia copertura della diffusione dei criteri di valutazione che vada oltre le rappresentanze dai vari corpi.

### **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Nel documento "Piano della performance" (Tab 6.1 – fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance dell'amministrazione) è descritto in modo esplicito il processo di funzionamento del Ciclo di gestione della performance attraverso una tabella che descrive, per ogni singola fase, i tempi entro cui devono essere realizzate e gli strumenti impiegati per la misurazione della Performance dell'amministrazione centrale. Sono altresì identificati i soggetti responsabili per ogni singola fase.

Per la misurazione della performance nell'amministrazione centrale i soggetti coinvolti sono i seguenti: Rettore, Prorettori, OIV (CSSV e NVA per Sapienza) per la fase di Pianificazione strategica; Rettore, Direttore Generale con l'approvazione del



Consiglio di amministrazione per la fase di Programmazione; Direttore Generale, Dirigenti, personale delle strutture organizzative, per il Controllo e per la Rendicontazione; OIV (CSSV) per la fase di Valutazione e OIV (CSSV) e Direttore Generale per la fase di Premialità.

Nello svolgimento del processo l'apporto della Struttura Tecnica Permanente è efficace e puntuale.

Si può constatare come i ruoli sia degli organi di indirizzo politico – amministrativo ( Rettore, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) e della Dirigenza, sia dell'OIV siano identificati in modo chiaro e che i rapporti tra i diversi soggetti rispettino la norma.

#### **2.4 Infrastruttura di supporto**

Il sistema informativo utilizzato da Sapienza per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione include le banche dati esterne ufficiali utilizzate per le valutazioni da parte del Ministero o altre Istituzioni; da queste banche dati è possibile attingere dati ufficiali e certificati, nonché informazioni su altre Università simili per dimensioni e caratteristiche in modo da poter realizzare comparazioni. Le tab 4 e 5 del Sistema di misurazione riportano un elenco di indicatori utilizzati per la valutazione della didattica e della ricerca. Si tratta di indicatori considerati ai fini di valutazioni esterne finalizzate principalmente alla distribuzione delle risorse tra gli atenei italiani.

Per quanto riguarda i sistemi di supporto, in tempi recenti, con l'introduzione del sistema informativo gestionale U-Gov, si è deciso di integrare sempre i sistemi esistenti al fine di renderli il più possibile coerenti e completi. Attualmente è in corso la personalizzazione di U-Gov alle esigenze della Sapienza.

Inoltre, ai fini della valutazione a consuntivo, viene chiesto a ciascun soggetto valutato di dare riferimenti concreti del proprio operato, ovvero riportare riferimenti di documenti, trasmissioni di atti, pubblicazioni di risultati raggiunti che possano dimostrare cosa e quanto sia stato fatto. Per la rendicontazione degli obiettivi sono

state predisposte delle schede che vengono trasmesse via e-mail e che devono essere compilate e inviate sempre per posta elettronica, in modo da ridurre i tempi di trasmissione nonché consentire l'archiviazione informatica.

### **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Non è possibile esprimere una valutazione esaustiva dell'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico e della dirigenza, poiché la prima rendicontazione sulla performance deve ancora concludersi. Si può evidenziare come, in questo primo anno, l'adozione di documenti espliciti nella descrizione di un processo di così ampio coinvolgimento abbia fornito indirizzi utili per le azioni da realizzare e per il miglioramento dell'organizzazione stessa (mappatura dei processi, bilancio Sociale, individuazione dei servizi e degli standard di qualità dei servizi delle segreterie, adeguamento degli strumenti informativi ai parametri per la trasparenza, ecc). Nel complesso, si riscontra maggiore coerenza e coordinamento tra tutti i documenti metodologici di supporto e programmatici, a testimonianza di un processo di apprendimento in atto.

La dimensione dell'Ateneo e le numerose iniziative avviate in parallelo con la definizione e la messa a punto degli strumenti di gestione del ciclo della performance (piano strategico, mappatura dei processi, avvio di U-Gov e del controllo di gestione, contrattazione integrativa, revisione dello Statuto, ciclo del bilancio, revisione dei modelli di valutazione individuale, nuovi criteri di ripartizione delle risorse per la ricerca, ecc.) non hanno finora permesso una piena integrazione di tutte le iniziative che possono completare e integrare i sistemi di gestione del ciclo della performance. In modo particolare, questo bisogno di saldatura è particolarmente avvertito nell'area delle definizioni e gestione degli indicatori, nella valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative e dei servizi, nell'impatto che tale valutazione ha sulla valutazione individuale, nel supporto

informatico al ciclo di gestione della performance e nell'integrazione con il ciclo del bilancio.

Il vertice dell'Amministrazione è consapevole della necessità di questa stretta integrazione e si sta adoperando per favorirla. Saranno i prossimi atti a dare evidenza del successo di questo sforzo dell'Amministrazione.

Relativamente all'efficacia del Sistema di orientare i comportamenti, si può citare il processo di riorganizzazione degli uffici sia in termini di funzioni sia in termini di competenze. Inoltre, sono stati introdotti strumenti per una rendicontazione standardizzata in modo da poter disporre degli aspetti necessari alla valutazione (adozione delle schede per la rendicontazione).

Sia gli organi di governo che il vertice politico e amministrativo sono stati durante l'anno chiamati a verificare e prendere atto della realizzazione di azioni volte a favorire la misurazione e la valutazione della performance e a realizzare azioni di miglioramento. Tra queste realizzazioni vanno citate la revisione del piano strategico, la mappatura dei processi, il bilancio sociale, l'individuazione dei servizi e degli standard di qualità dei servizi delle segreterie, l'adeguamento degli strumenti informativi ai parametri per la trasparenza, ecc..

E' stato redatto un nuovo Piano strategico la cui impostazione è fortemente condizionata da quanto previsto dall'intero Sistema (chiara ed esplicita definizione di obiettivi e indicatori; analisi Swot per l'individuazione delle azioni strategiche). Il nuovo piano strategico si dovrà integrare con l'albero della performance, come è già stato fatto con il precedente Piano strategico, saldando stabilmente il ciclo della pianificazione strategica con quello della pianificazione operativa.

Relativamente al benessere organizzativo è stato predisposto da parte della ripartizione personale uno strumento di indagine disponibile nei materiali in allegato. Questo strumento, una volta condiviso, potrà essere oggetto delle successive fasi operative, da svolgersi in sinergia con InfoSapienza per la predisposizione di idonea

piattaforma utile alla somministrazione telematica del questionario a tutte le strutture e per le elaborazioni consequenziali.

Mappatura dei processi: sono state redatte le linee guida e poi condotta una mappatura che ha coinvolto tutta l'amministrazione centrale. Il risultato è stato una chiara distribuzione dei processi tra le strutture, nonché un lavoro di osservazione ed analisi degli stessi che si configura come un interessante punto di partenza per una mappatura più puntuale nonché per una successiva fase di reingegnerizzazione. Bilancio sociale: è stato redatto un documento che rende conto dell'operato dell'Ateneo non solo dal punto di vista contabile quanto e soprattutto nella descrizione delle azioni adottate in riferimento agli obiettivi previsti.

Individuazione dei servizi: ciascuna ripartizione è stata chiamata a definire ed individuare i Servizi forniti a clienti interni e/o esterni all'amministrazione. La ripartizione studenti ha definito anche gli standard di qualità nonché condotto un'indagine di customer satisfaction denominata FACE TO FACE. Si raccomanda il completamento della definizione degli standard di qualità per i servizi e la loro integrazione con gli strumenti di gestione del Ciclo della performance.

Come previsto dal Programma per la trasparenza sono stati prodotti alcuni documenti informativi posizionati poi sulla pagina web dedicata alla trasparenza, questa azione oltre a rispondere ad un adempimento normativo ha richiesto una particolare attenzione agli aspetti di comunicazione di informazioni rilevanti.

Avviamento di un sistema di contabilità economico patrimoniale e di contabilità analitica: per la messa a punto di un sistema di contabilità economico patrimoniale e di contabilità analitica è stato nominato uno *Steering Committee* per l'introduzione del software di contabilità U-Gov. L'attività dello *Steering Committee* ha riguardato, sul fronte tecnico, l'individuazione delle opportune personalizzazioni da apportare all'applicativo in modo da renderlo rispondente alle necessità dell'Ateneo, sul fronte dei contenuti, la definizione della struttura di contabilità economico-patrimoniale ed analitica su cui articolare l'impianto contabile. Tra le attività condotte dalla

commissione, vi è anche una ricognizione del patrimonio dell'ateneo ai fini della definizione dello Stato patrimoniale.

Sul piano operativo, il progetto ha previsto la graduale introduzione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, che in questa fase iniziale ha coinvolto oltre all'Amministrazione Centrale, 7 Dipartimenti e 2 Facoltà e la Scuola Superiore Studi Avanzati, accuratamente selezionati allo scopo di rappresentare in modo quanto più ampio possibile i diversi scenari operativi e le conseguenti difficoltà di implementazione del sistema di contabilità. A partire dal 2013 è prevista l'estensione del progetto all'intero Ateneo.

Nel frattempo, è in corso una massiccia attività di formazione di tutto il personale delle strutture decentrate che si occuperà operativamente della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, in modo che l'amministrazione sia pronta ad estendere il progetto a tutto l'Ateneo a partire dal 2013.

Messa a punto di un sistema di controllo di gestione: strettamente connessa a queste attività è la messa a punto di un sistema di controllo di gestione. Le attività svolte in questo senso nel corso del 2011 hanno riguardato la definizione di tutte le interconnessioni tra contabilità generale ed analitica per alimentare il sistema di controllo di gestione, sia sotto il profilo operativo, di congruenza e di utilità del dato al funzionamento del sistema (di competenza della Ripartizione VI – Ragioneria), sia sotto il profilo tecnico, di disponibilità fisica del dato (di competenza del Centro Infosapienza). Anche questa iniziativa dovrà essere integrata nel Ciclo di gestione della performance.

Bilancio Unico di ateneo: connessa con la transizione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale è anche il passaggio, attualmente obbligatorio, che ha come requisito fondamentale la programmazione economica dell'ateneo (peraltro, anch'essa imposta dai decreti attuativi della 240/10), requisito rafforzato dall'introduzione del bilancio unico d'ateneo. Il Bilancio Unico implica la programmazione, la gestione e la rendicontazione delle attività dell'Ateneo che,

dovendo operare come un'entità unica deve affrontare tale transizione non solo come un mero problema tecnico, ma come un'attività di organizzazione, di costruzione di un'architettura di sistema contabile, che abbia lo scopo di unire tutte le entità che hanno oggi un bilancio autonomo, le quali dovranno lavorare per la programmazione all'interno di un piano generale unico.

Per quanto riguarda la promozione delle pari opportunità, all'OIV non risultano avviate iniziative specifiche.

### **3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

#### **3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio**

Relativamente alle soluzioni adottate da Sapienza per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nel documento Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo si fa esplicito riferimento alla necessità di ristrutturare la programmazione finanziaria, prevedendo specifiche misure quali: l'utilizzo di una classificazione delle spese rappresentativa delle funzioni e dei servizi indicati dalla mappa strategica; la definizione di Centri di Responsabilità (CdR) allineati con l'elenco delle Unità organizzative responsabili di stanziamenti in bilancio; l'attribuzione per ciascun CdR degli obiettivi e delle risorse; l'applicazione degli indicatori previsti nel Piano della performance e nel Piano Strategico per quantificare gli obiettivi assegnati ai CdR.

Nel Piano della performance si ribadisce la necessità di una revisione annuale degli obiettivi sia strategici che operativi per consentire la maggiore aderenza alla programmazione economico finanziaria e allineare le strategie dell'Ateneo e le sue linee di azione alle risorse finanziarie di volta in volta disponibili. La Sapienza sta inoltre introducendo la contabilità economico-patrimoniale e il controllo di gestione, strumenti che consentiranno al meglio l'organizzazione di un adeguato sistema di

budgeting coordinato con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni. Per l'anno 2011 sono stati adottati specifici stanziamenti per sostenere determinati obiettivi operativi.

Si apprezza l'impegno dell'Amministrazione volto a garantire coerenza tra la gestione del ciclo della performance, i processi di riorganizzazione e l'introduzione delle nuove procedure amministrativo-contabili. A tutt'oggi l'integrazione del ciclo di bilancio e della programmazione economico-finanziaria segue binari paralleli rispetto alla gestione del ciclo della performance, ma si ritiene che le azioni messe in atto determineranno una progressiva convergenza e integrazione tra i diversi cicli.

### **3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

Come si è detto in precedenza tale integrazione non è oggi attuata, ma è un obiettivo strategico dell'Amministrazione.

## **4 Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

L'Amministrazione ha adottato il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" il 14 giugno 2011 con delibera del Consiglio d'Amministrazione. Il documento è stato pubblicato nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" raggiungibile da un *link*, chiaramente identificabile dall'etichetta "Trasparenza, valutazione e merito" posto nell'*homepage* del sito [www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it) di facile accesso e consultazione. E' stato presentato anche il prospetto riepilogativo. La sezione risulta suddivisa in macroaree, ognuna denominata come le categorie presenti nel paragrafo 4.2 della delibera CIVIT n.105/2010. Facendo *click* sulle suddette voci, l'utente ha effettivamente accesso alle informazioni di interesse. Le voci sono state previste anche se in alcuni casi i rispettivi contenuti non sono stati ancora pubblicati. In questi casi, viene visualizzato un messaggio che indica che i

dati sono in via di pubblicazione e in alcuni casi viene riportata la data prevista di pubblicazione. Tutte le informazioni e i documenti sono presentati in formato aperto. Relativamente alle Giornate per la trasparenza e al loro svolgimento, l'Amministrazione non ha ancora provveduto alla loro organizzazione prevista tuttavia entro la fine del 2012 anche in occasione dell'appuntamento annuale denominato "Porte aperte alla Sapienza" dedicato all'orientamento delle nuove matricole che l'Amministrazione presenta nel mese di luglio.

Il Programma triennale è stato oggetto di valutazione e confronto con i rappresentanti degli studenti e del personale tecnico-amministrativo (rispettivamente *stakeholder* esterni ed interni) in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione. L'Amministrazione garantisce la partecipazione degli *stakeholder* in tutte le componenti accademiche (Senato, Consiglio d'Amministrazione e Commissioni) previste dallo Statuto. Gli *stakeholder* hanno altresì il diritto di partecipare agli organi competenti per la valutazione del sistema formativo e per le decisioni riguardanti l'organizzazione della didattica. Viene garantita la massima informazione e partecipazione alle parti sociali in sede di approvazione annuale dell'offerta formativa.

Relativamente alle misure per la rilevazione del livello di interesse degli *stakeholder* l'Amministrazione ha varato il progetto denominato "face to face" per la rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi di segreteria, che prevede la somministrazione, a tutti gli utenti, di un questionario di *customer satisfaction*. La rilevazione ha come principale obiettivo quello di avere una approfondita conoscenza della percezione del servizio di segreteria da parte degli studenti. L'amministrazione ha provveduto anche alla rilevazione della soddisfazione delle famiglie attraverso il proprio sito web.

Relativamente ai risultati del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale [www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it) si evidenzia l'assenza dei dati relativi al trattamento



economico annuo onnicomprensivo a carico delle finanze pubbliche dei componenti degli OIV e di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo; gli incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti ai componenti degli OIV; l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti; i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti; le buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi al pubblico.

Come emerge dall'indagine diretta svolta dall'OIV sul portale della trasparenza, l'impianto generale è di buona qualità dal punto di vista della quantità e della qualità delle informazioni e della loro accessibilità, sia pure con qualche limitazione segnalata, per i successivi interventi di miglioramento, nell'attestato sugli obblighi della trasparenza.

In merito ai vuoti informativi riguardanti i componenti degli organi, l'OIV raccomanda di provvedere con urgenza alla pubblicazione dei dati a conoscenza dell'Ateneo (retribuzioni, incentivi e compensi a vario titolo a carico delle finanze dell'Ateneo) e di colmare progressivamente gli altri vuoti informativi riguardanti i componenti degli organi di vertice dell'Ateneo. Ciò in considerazione dell'importanza del ruolo da essi ricoperto, dell'impatto della loro azione e dei loro comportamenti sulle gestioni e sull'immagine della Sapienza e, anche, dell'interesse specifico di tutti i portatori di interessi e dell'opinione pubblica in generale.

## **5 Definizione e gestione di *standard* di qualità**

Sapienza ha provveduto a delineare il processo di definizione degli standard di qualità dei servizi nel documento "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" predisposto dal Ccssv e adottato dal Consiglio di amministrazione in data 20 dicembre 2010. In tale documento sono state individuate nell'*efficacia*, nell'*efficienza*, nell'*accessibilità*, nella *trasparenza* e nella *capacità di assicurazione* le dimensioni della qualità ritenute rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei

servizi pubblici erogati presso l'ateneo, e sono stati esemplificati anche degli indicatori utilizzabili per la misurazione.

Successivamente Sapienza ha scelto di definire, in una prima fase, gli standard di qualità delle quattordici Segreterie amministrative presenti nell'ateneo ("Segreterie Studenti"), nella prospettiva di allargare il processo di definizione, a partire dal 2012, ad altre tipologie di servizi, sia esterni che interni (URP, Uffici per studenti post-lauream, Ufficio per studenti disabili, ecc.). A questo fine è stato predisposto un documento di carattere generale che definisce gli standard delle segreterie amministrative dal titolo "Standard di qualità delle segreterie amministrative studenti", di cui il Consiglio di Amministrazione ha preso atto nella seduta del 19 luglio 2011 e ne è stata data comunicazione ufficiale al Senato Accademico nella seduta del 15 settembre 2011.

Successivamente il documento di carattere generale è stato personalizzato con i dati relativi a ciascuna segreteria studenti, che lo renderà pubblico sia presso i locali delle segreterie, sia sui relativi siti web.

In coerenza con quanto previsto nel Piano della Performance, nel corso del 2011 la Ripartizione IV Studenti ha avviato il progetto FACE TO FACE avente per oggetto la rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi di segreteria, che prevede la somministrazione, a tutti gli utenti, di un questionario di customer satisfaction.

La rilevazione ha come principale obiettivo quello di avere una approfondita conoscenza della percezione del servizio di segreteria da parte degli studenti. Le aree oggetto di indagine sono state:

- Accesso, accessibilità, facilità di contatto;
- Affidabilità e completezza;
- Tempestività;
- Competenza e cortesia;
- Aspetti infrastrutturali.

Per i risultati dell'indagine si rinvia alla relazione predisposta dalla Ripartizione IV che è stata presentata in SA il 21/02/2012 e in CdA il 6/03/2012.

Ad oggi la valutazione della performance dei servizi e, a cascata, delle Unità organizzative, pur essendo prevista nel Sistema convalidato dall'OIV, non è integrata nel Piano della performance, ma sono in corso iniziative volte a migliorare sia Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per la parte riguardante la valutazione delle Unità organizzative e a integrare i risultati di questo lavoro nei processi di valutazione della performance organizzativa e individuale e quindi nella prossima revisione del Piano della performance.

#### **6 Coinvolgimento degli *stakeholder***

Come già ribadito in precedenza, l'Amministrazione garantisce la partecipazione degli *stakeholder* in tutte le componenti accademiche (Senato, Consiglio d'Amministrazione e Commissioni) previste dallo Statuto. Gli *stakeholder* hanno altresì il diritto di partecipare agli organi competenti per la valutazione del sistema formativo e per le decisioni riguardanti l'organizzazione della didattica. Viene garantita la massima informazione e partecipazione alle parti sociali in sede di approvazione annuale dell'offerta formativa. Il passaggio di specifiche pratiche o l'eventuale loro comunicazione agli organi accademici, garantisce il coinvolgimento degli *stakeholder* in tutte le fasi del ciclo di gestione della performance. Inoltre, vanno ricordate tutte le iniziative di rilevazione della customer satisfaction in corso ed effettuate anche con l'uso della rete.

#### **7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Per tutta la durata della complessa impostazione del Ciclo della performance, l'OIV, con l'efficace supporto della Struttura tecnica (nome specifico...), ha operato in

stretto contatto e con buona sinergia con il vertice dell'Amministrazione, partecipando direttamente e con continuità alla elaborazione e alla revisione degli strumenti principali del ciclo di gestione della performance.

Relativamente al monitoraggio realizzato sugli obiettivi, indicatori e target, l'OIV ha proceduto con l'analisi dei dati riportati nella tabella 18 inserita nel documento Piano della performance 2011-2013, che riporta gli obiettivi assegnati, gli indicatori di riferimento per ciascun obiettivo, i relativi valori baseline e target, nonché la Ripartizione assegnataria.

Per un più oggettivo e corretto controllo l'OIV si è avvalso degli strumenti proposti dalla CIVIT nella delibera 89/2010, ovvero le schede di convalida della qualità degli indicatori. Tale strumento insieme al test di fattibilità informativa e alla scheda anagrafica degli indicatori erano già stati recepiti ed inseriti nel documento "Sistema di misurazione e valutazione" di Sapienza.

L'OIV ha preso atto che in fase di proposta degli indicatori non è stato svolto alcun test di fattibilità informativa e che, quindi, ad oggi non è possibile verificarne la correttezza. Per quanto riguarda le schede anagrafiche invece l'Amministrazione ha predisposto delle schede per famiglie di indicatori, considerato l'elevato numero di obiettivi e indicatori definiti (61 obiettivi e 137 indicatori). Le famiglie individuate e descritte nelle schede anagrafiche sono in tutto sette, tali schede sono inserite in allegato al "Piano della Performance".

Le sette famiglie individuate sono: 1) indicatori di analisi ricognizione; 2) indicatori di avanzamento incremento; 3) indicatori di avvio e attivazione; 4) indicatori di espletamento; 5) indicatori di risparmio/incremento entrate; 6) indicatori qualitativi; 7) indicatori quantitativi.

L'OIV ha così deciso di procedere osservando uno o più indicatori per famiglia estratti casualmente (il numero di indicatori osservati è stato variabile in considerazione della numerosità nelle diverse famiglie).

Per le famiglie “Indicatori di avvio e attivazione” e “Indicatori di espletamento”, l’OIV non ha proceduto con l’estrazione, ma ha scelto di esprimere una valutazione complessiva sull’intera famiglia. La valutazione ha evidenziato alcune inesattezze nella definizione degli indicatori; in particolare, si è riscontrato che alcuni di essi sono ridondanti in quanto rilevano lo stesso tipo di fenomeno (p. e. lo stato di avanzamento delle attività). Inoltre, nella famiglia “Indicatori di risparmio/incremento entrate” (ad eccezione dell’indicatore F.4.1.c) l’OIV evidenzia che gli indicatori proposti descrivono obiettivi operativi, piuttosto che misurare i fenomeni in corso. Pertanto l’OIV raccomanda una maggiore attenzione nella fase di definizione e di descrizione sia degli obiettivi sia degli indicatori, formando competenze specifiche in questo ambito critico per il funzionamento del ciclo della performance..

Più in generale l’OIV raccomanda, per il successivo esercizio:

- la scelta di un più ridotto numero di obiettivi e, di conseguenza, di indicatori;
- una descrizione il più possibile chiara di entrambi gli elementi, tenendo conto della loro diversa natura. In particolare, per quanto riguarda gli indicatori questi non devono essere troppo descrittivi bensì dare cognizione della dimensione che si propongono di misurare (input, output, outcome, input/output, outcome/input, outcome/output)).

Il punteggio medio assegnato agli indicatori valutati, utilizzando la suddetta scheda di convalida della qualità, risulta essere di 115 su un massimo assegnabile di 140 (punteggio da 0 a 10 per 14 dimensioni osservate).

## **8 Proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance***

La presente relazione documenta il forte impegno dell’Ateneo nella implementazione del ciclo di gestione della performance e dei significativi risultati conseguiti in poco tempo.

Tuttavia permangono, come è normale che sia date le condizioni di partenza, aree di miglioramento, riferibili in particolare a:

- 1) Obiettivi
- 2) Indicatori
- 3) Valutazione dei servizi e delle unità organizzative
- 4) Standard di qualità
- 5) Valutazione performance individuale
- 6) Integrazione con la programmazione finanziaria
- 7) Coinvolgimento degli stakeholder
- 8) Monitoraggio intermedio e rendicontazione
- 9) Trasparenza

1) Per quanto riguarda gli obiettivi, è necessario che l'Ateneo provveda alla predisposizione del Piano della performance 2012-2014, integrando il Piano strategico 2012-2015 con l'albero della performance, come è già stato fatto per il 2011, saldando stabilmente il ciclo della pianificazione strategica con quello della pianificazione operativa.

2) Un aspetto che richiede interventi di miglioramento da parte dell'Amministrazione riguarda la gestione complessiva degli indicatori che attualmente provengono da diverse fonti, sono di qualità e affidabilità differenziate e non fruiscono di un supporto informatico integrato per la loro gestione.

Si raccomanda la creazione di una vera e propria Anagrafe degli indicatori, in grado di unificare in un sistema informativo integrato tutti gli indicatori previsti nel SMVP, in grado di misurare le diverse dimensioni previste (input, output, outcome, qualità).

3) Il Piano della Performance attuale non prevede la valutazione della performance dei Servizi e delle Unità organizzative, peraltro prevista dal SMVP. E' necessario porre rimedio a tale lacuna per consentire la copertura di tutti gli ambiti di valutazione previsti dalla norma.

A questo fine è necessario che l'Ateneo concluda il lavoro di mappatura dei processi e di relativa reingegnerizzazione.

4) Si raccomanda il completamento della definizione degli standard di qualità per i servizi e la loro integrazione con gli strumenti di gestione del Ciclo della performance. Da una parte sarà necessario estendere la definizione di standard di qualità ad ulteriori servizi. Dall'altra, dare piena visibilità agli standard definiti (a partire da quelli per le segreterie studenti), anche ai fini dell'attivazione delle misure volte ad assicurare la tutela in caso di mancato rispetto degli standard.

5) Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale l'Ateneo dovrà porre in essere i miglioramenti di seguito indicati.

Per quanto riguarda la valutazione del DG, è necessario che gli obiettivi assegnati siano il più possibile ancorati al piano strategico, che vengano articolati annualmente attraverso il Piano della performance e che siano inerenti il ruolo. Per il personale dirigenziale nel suo complesso è necessario che la performance individuale tenga conto della performance organizzativa (ai vari livelli delimitata) e della performance dei servizi, che attualmente non vengono misurate anche se previste nel SMVP.

Per quanto riguarda la valutazione del personale non dirigenziale, si dovrà procedere alla definizione del relativo sistema di valutazione sulla base di una valutazione della applicazione del contratto collettivo di lavoro.

In generale, l'assegnazione degli obiettivi a tutti i livelli (DG, Dirigenti, personale non dirigente) dovrà avvenire ad inizio anno, come previsto, onde poter assicurare la piena funzionalità del sistema di valutazione individuale che ha lo scopo di orientare l'operato del personale ai vari livelli verso il conseguimento degli obiettivi previsti per l'anno, e consentire le previste valutazioni intermedie.

Relativamente, ad altri profili che pure assumono rilievo ai fini della valutazione della performance individuale, l'Ateneo dovrà rendere operativa la rilevazione del benessere organizzativo, da un lato e la composizione di genere della forza lavoro.

6) E' necessario che l'ateneo, muova decisi passi verso una maggiore integrazione tra il Ciclo di gestione della performance e la programmazione finanziaria. Come indica il SMVP dell'Ateneo, sarà necessario ristrutturare la programmazione finanziaria, prevedendo specifiche misure quali: l'utilizzo di una classificazione delle spese rappresentativa delle funzioni e dei servizi indicati dalla mappa strategica; la definizione di Centri di Responsabilità (CdR) allineati con l'elenco delle Unità organizzative responsabili di stanziamenti in bilancio; l'attribuzione per ciascun CdR degli obiettivi e delle risorse; l'applicazione degli indicatori previsti nel Piano della performance e nel Piano Strategico per quantificare gli obiettivi assegnati ai CdR.

Tale sforzo di integrazione dovrà procedere di pari passo con l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e il controllo di gestione, strumenti che consentiranno al meglio l'organizzazione di un adeguato sistema di budgeting coordinato con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni.

7) E' necessario che la consultazione degli stakeholder, vada al di là del passaggio dei vari documenti negli organi dell'ateneo. Per una migliore individuazione degli obiettivi del Piano della Performance (come quelli del Piano strategico) e affinché la ownership sia più diffusa, è necessario che vengano seguite modalità più partecipate, in grado di coinvolgere tutte le componenti dell'Ateneo, nella cosiddetta fase ascendente.

Occorre ampliare l'ambito dell'informazione e della condivisione in primo luogo a tutto il personale accademico e tecnico-amministrativo con responsabilità gestionali,



e, successivamente a tutto il personale dipendente e agli stakeholder utilizzando a questo fine e più in generale a fini di comunicazione le tecnologie web più avanzate.

8) Affinchè il sistema di gestione della performance accresca la sua funzionalità rispetto alle decisioni rilevanti dell'Ateneo, è necessario che i previsti monitoraggi quadrimestrali siano realizzati e siano tarati in relazione ai diversi destinatari (organi di governo, amministrazione) in modo da consentire l'adozione di eventuali azioni correttive e di rimodulazione del Piano.

Tali monitoraggi potranno essere funzionali anche alla predisposizione della Relazione annuale sulla Performance. Quest'ultima rappresenta il documento principale di rendicontazione al pubblico che, come tale potrà assorbire il contenuto informativo del Bilancio sociale

9) Relativamente alla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale [www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it), si raccomanda quanto prima la pubblicazione dei dati riguardanti il trattamento economico annuo onnicomprensivo a carico delle finanze pubbliche dei componenti degli OIV e di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo; gli incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti ai componenti degli OIV; l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti; i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

## **9 Allegati**

A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza

Allegato A.1 - Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione							
Ente: Università La Sapienza di Roma							
Compilato dal Dott. Franco Baraldi (Responsabile della trasparenza)							
Data di compilazione: 08/05/2012							
Obblighi di pubblicazione (Allegato 1 delibera 2/2012)	La pubblicazione è prevista nel Programma? (SI/NO)	La pubblicazione è inserita nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"? (SI/NO)	Se la pubblicazione non è ancora avvenuta, nel Programma è indicato il termine previsto per la stessa? (SI/NO)	L'informazione pubblicata è completa? (SI/NO)	La pubblicazione è aggiornata rispetto alla data dell'attestazione? (SI/NO)	Il dato è pubblicato in formato aperto? (specifiche del formato)	Note
<b>Documenti:</b>							
1a	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	N.A.	SI		SI	NO	SI Portable Document Format (pdf) Il Programma Triennale sulla trasparenza 2012/2014 è in fase di approvazione da parte degli organi di Governo. Termine previsto entro 30 gg.
2	Sistema di misurazione e valutazione della performance	SI	SI		SI	NO	SI Portable Document Format (pdf) La versione 2012/2014 è in fase di aggiornamento. Termine previsto per la pubblicazione 30 gg.
3a	Piano sulla performance	SI	SI		SI	NO	SI Portable Document Format (pdf) La versione 2012/2014 è in fase di aggiornamento. Termine previsto per la pubblicazione 30 gg.
3b	Relazione sulla performance	SI	NO	SI			La Relazione è in fase di predisposizione. Il termine previsto per la pubblicazione è giugno 2012
4	<b>Dati informativi sull'organizzazione e i procedimenti:</b>						
4a	organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta)	SI	SI		NO	SI	HTLM Manca l'organigramma. L'attuale organigramma è in corso di revisione come deliberato nel CdA 24/01/2012
4b	elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di una casella di posta elettronica certificata	SI	SI		SI	SI	HTLM
4c	elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, il termine per la conclusione di ciascun procedimento ed ogni altro termine procedimentale, il nome del responsabile del procedimento e l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale	SI	SI		SI	SI	HTLM
4d	tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente	SI	NO		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf) L'OIV raccomanda l'inserimento di questo indicatore nel Piano della Performance.
4e	scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli art. 2 e 4 della legge n. 241/1990	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)
4f	elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza, per ciascun procedimento amministrativo ad istanza di parte di tutte le amministrazioni ex art.1, comma 2 del D. Lgs. n. 165/2001	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)
4g	elenco di tutti gli oneri informativi, anche se pubblicati nella Gazzetta Ufficiale, gravanti sui cittadini e sulle imprese introdotti o eliminati con i regolamenti ministeriali o interministeriali, nonché con i provvedimenti amministrativi a carattere generale adottati dalle amministrazioni dello Stato al fine di regolare l'esercizio di poteri autorizzatori, concessori o certificatori, e l'accesso ai servizi pubblici ovvero la concessione di benefici. Per onere informativo si intende qualunque adempimento che comporti la raccolta, l'elaborazione, la trasmissione, la conservazione e la produzione di informazioni e documenti alla pubblica amministrazione	NO	NO				Trattasi di nuovo adempimento di cui si terrà conto nella revisione annuale del Programma Triennale sulla trasparenza

	Obblighi di pubblicazione (Allegato 1 delibera 2/2012)	La pubblicazione è prevista nel Programma? (SI/NO)	La pubblicazione è inserita nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"? (SI/NO)	Se la pubblicazione non è ancora avvenuta, nel Programma è indicato il termine previsto per la stessa? (SI/NO)	L'informazione pubblicata è completa? (SI/NO)	La pubblicazione è aggiornata rispetto alla data dell'attestazione? (SI/NO)	Il dato è pubblicato in formato aperto? (specifiche del formato)	Note
5	Dati informativi relativi al personale:							
5a	trattamento economico annuo onnicomprensivo dei dirigenti, costituito da tutti gli emolumenti o retribuzioni a carico delle finanze pubbliche nell'ambito di rapporti di lavoro dipendente o autonomo con pubbliche amministrazioni statali di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni (compreso quello del personale in regime di diritto pubblico di cui all'articolo 3 del medesimo decreto legislativo, e successive modificazioni), ivi inclusi i compensi per gli incarichi e le consulenze conferiti dall'amministrazione di appartenenza o autorizzati dalla medesima. (Cfr. art.3 comma 44 L. 244/2007 – Legge finanziaria 2008, art. 23ter D.L. 201/2011).	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	L'OIV raccomanda l'inserimento di un link specifico relativo alla retribuzione lorda annua dei dirigenti.
5a1	trattamento economico annuo annicomprensivo a carico delle finanze pubbliche dei componenti degli OIV, del Responsabile della trasparenza e del Responsabile della struttura tecnica permanente (Cfr. art.3 comma 44 L.244/2007 – Legge finanziaria 2008, art. 23ter D.L. 201/2011).	SI	NO		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	La richiesta è stata comunicata agli organi di Governo da parte del Rettore. La pubblicazione è prevista tra 30 gg. L'OIV raccomanda che questa voce sia completata al più presto.
5b	curricula dei dirigenti, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale, ruolo - data di inquadramento nella fascia di appartenenza o in quella inferiore, data di primo inquadramento nell'amministrazione, decorrenza e termine degli incarichi conferiti ex art. 19, commi 3 e 4, del D. Lgs. n. 165/2001	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	
5c	trattamento economico annuo onnicomprensivo a carico delle finanze pubbliche di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo nonché trattamento economico annuo onnicomprensivo a carico delle finanze pubbliche di coloro che compongono gli uffici di staff e di diretta collaborazione, percepito nell'ambito di rapporti di lavoro dipendente o autonomo con pubbliche amministrazioni statali, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni (compreso quello del personale in regime di diritto pubblico di cui all'articolo 3 del medesimo decreto legislativo, e successive modificazioni), ivi inclusi i compensi per gli incarichi e le consulenze conferiti dall'amministrazione di appartenenza o autorizzati dalla medesima. (Cfr. art.3 comma 44 L. 244/2007 – Legge finanziaria 2008, art. 23ter D.L. 201/2011).	SI	NO		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	La richiesta è stata comunicata agli organi di Governo della Sapienza da parte del Rettore. La pubblicazione è prevista tra 30 gg. In considerazione dell'interesse pubblico di tale dato, l'OIV raccomanda di porre particolare attenzione sul punto.
5d	curricula di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo e dei relativi uffici di supporto, ivi compresi, a titolo esemplificativo, i vertici politici delle amministrazioni, i capi di gabinetto e gli appartenenti agli uffici di staff e di diretta collaborazione nei ministeri; i titolari di altre cariche di rilievo politico nelle regioni e negli enti locali	SI	SI		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	La richiesta è stata comunicata agli organi di Governo della Sapienza. La pubblicazione è prevista tra 30 gg.
5e	nominativi e curricula dei componenti degli OIV, del Responsabile della trasparenza e del Responsabile della struttura tecnica permanente.	SI	SI		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	La richiesta è stata comunicata agli organi di Governo della Sapienza da parte del Rettore. La pubblicazione è prevista tra 30 gg.
5f	curricula dei titolari di posizioni organizzative	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	

	Obblighi di pubblicazione (Allegato 1 delibera 2/2012)	La pubblicazione è prevista nel Programma? (SI/NO)	La pubblicazione è inserita nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"? (SI/NO)	Se la pubblicazione non è ancora avvenuta, nel Programma è indicato il termine previsto per la stessa? (SI/NO)	L'informazione pubblicata è completa? (SI/NO)	La pubblicazione è aggiornata rispetto alla data dell'attestazione? (SI/NO)	Il dato è pubblicato in formato aperto? (specifiche del formato)	Note
5g	tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale, nonché il ruolo dei dipendenti pubblici	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	
5h	ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti	SI	NO		NO	NO	HTLM	Il dato esiste ma non è stato ancora caricato e reso pubblico alla data di attestazione. L'OIV raccomanda di utilizzare la deviazione standard o per classi di retribuzione di incentivo.
5i	dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti	SI	NO		NO	NO	HTLM	Il dato esiste ma non è stato ancora caricato e reso pubblico alla data di attestazione. L'OIV raccomanda di utilizzare la deviazione standard o per classi di incentivo.
5l	codici di comportamento	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	
5m	atti di sospensione a carico degli iscritti (relativamente agli ordini professionali)	NO	NO					

	Obblighi di pubblicazione (Allegato 1 delibera 2/2012)	La pubblicazione è prevista nel Programma? (SI/NO)	La pubblicazione è inserita nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"? (SI/NO)	Se la pubblicazione non è ancora avvenuta, nel Programma è indicato il termine previsto per la stessa? (SI/NO)	L'informazione pubblicata è completa? (SI/NO)	La pubblicazione è aggiornata rispetto alla data dell'attestazione? (SI/NO)	Il dato è pubblicato in formato aperto? (specifiche del formato)	Note
6	<b>Dati relativi a incarichi e consulenze:</b>							
6a	incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti. Gli incarichi considerati sono: i) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dalla amministrazione ai propri dipendenti in seno alla stessa amministrazione o presso altre amministrazioni o società pubbliche o private; ii) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati da una amministrazione ai dipendenti di altra amministrazione; iii) incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione a soggetti esterni. In ordine a questa tipologia di informazioni è necessario indicare: soggetto incaricato, curriculum di tale soggetto, oggetto dell'incarico, durata dell'incarico, compenso lordo, soggetto conferente, modalità di selezione e di affidamento dell'incarico e tipo di rapporto, dichiarazione negativa (nel caso in cui l'amministrazione non abbia conferito o autorizzato incarichi)	SI	SI		NO	SI	HTLM	I nominativi sono presenti ma mancano i curricula. L'OIV suggerisce di fissare una soglia minima di retribuzione per la pubblicazione del curriculum di euro 30.000.
6a1	incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti ai componenti degli OIV, al Responsabile della trasparenza e al Responsabile della struttura tecnica permanente. Gli incarichi considerati sono: i) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dalla amministrazione ai propri dipendenti in seno alla stessa amministrazione o presso altre amministrazioni ; ii) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati da una amministrazione ai dipendenti di altra amministrazione; iii) incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione a soggetti esterni	SI	SI		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	L'OIV raccomanda che questa voce sia completata al più presto.
7	<b>Dati sui servizi erogati:</b>							
7a	carta della qualità dei servizi alla cui emanazione sia tenuto il soggetto erogatore del servizio.	SI	SI		NO	NO	SI Portable Document Format (pdf)	Ulteriori dati sulla carta della qualità dei servizi sono già disponibili e approvati e pronti per essere caricati e resi pubblici.
7b	dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'art. 11 del D. Lgs. n. 150/2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88/2010);	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	
8	<b>Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici:</b>							
8a	servizi erogati agli utenti finali e intermedi (ai sensi dell'art. 10, comma 5, del D. Lgs. 279/1997), contabilizzazione dei loro costi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento, da estrapolare in maniera coerente ai contenuti del Piano e della Relazione sulla performance;	SI	NO		NO	NO		L'OIV raccomanda di estrapolare dal piano della Performance i dati relativi all'impiego delle risorse umane.

	Obblighi di pubblicazione (Allegato 1 delibera 2/2012)	La pubblicazione è prevista nel Programma? (SI/NO)	La pubblicazione è inserita nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"? (SI/NO)	Se la pubblicazione non è ancora avvenuta, nel Programma è indicato il termine previsto per la stessa? (SI/NO)	L'informazione pubblicata è completa? (SI/NO)	La pubblicazione è aggiornata rispetto alla data dell'attestazione? (SI/NO)	Il dato è pubblicato in formato aperto? (specifiche del formato)	Note
8b	contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa	SI	SI		NO	SI	SI Portable Document Format (pdf)	Mancano le informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, il modello adottato ed gli esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa
8c	dati concernenti consorzi, enti e società di cui le pubbliche amministrazioni facciano parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni.	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	
8d	"piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati	SI	SI		SI	SI	SI Portable Document Format (pdf)	

