

NUCLEO
DI VALUTAZIONE
STRATEGICA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza Università di Roma

Versione del 9 dicembre 2010

Il Nucleo di valutazione strategica è istituito, ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 30 luglio 1999 e sulla base del sistema dei controlli, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 2 novembre 1999, allo scopo di fornire supporto all'attività di programmazione, di indirizzo e di controllo strategico svolto dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione.

Il Nucleo di Valutazione Strategica è composto da 4 membri prescelti prevalentemente tra esperti esterni all'Università e con specifiche competenze maturate con riferimento ai temi della pianificazione, programmazione e controllo in ambito di enti della Pubblica Amministrazione e/o di primarie aziende del settore privato.

Esaurito un primo mandato triennale il Nucleo di valutazione strategica è stato ricostituito, con decreto rettorale n. 573 del 11 dicembre 2008, per la durata di un biennio e con la seguente composizione: Prof. Nino Dazzi (presidente), prof. Mario Bolognani, prof. Giuseppe Catalano, dott.ssa Pia Marconi.

Il supporto tecnico ed amministrativo è assicurato dall'Ufficio Statistico, Programmazione e Relazione Esterne.

Hanno collaborato alla stesura del documento: Giuseppe Foti, Giulietta Capacchione, Claudia Avella, Silvia Prometti.

Recapiti

Tel. 06 4991 0238/0135

Fax 06-4991 0093

e mail nvs@uniroma1.it

Ulteriori informazioni sul Nucleo di valutazione strategica e sulla documentazione prodotta sono contenute nel sito web: <http://www.uniroma1.it/nvs/>

Indice

PREMESSA	4
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	8
1.1. LE DISPOSIZIONI DEL D.LGS. N. 150/2009	8
1.2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA	10
1.3. LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AMMINISTRATIVA DI SAPIENZA	11
1.4. LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA	15
1.5. LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA RICERCA	20
1.6. IL PIANO STRATEGICO 2007-2012	23
2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	27
3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 28	
3.1. COSA VALUTARE: LA MAPPA STRATEGICA.....	28
3.1.1 <i>Macro-funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture</i>	30
3.1.2 <i>Macro-funzione supporto alla didattica</i>	36
3.1.3 <i>Macro-funzione supporto alla ricerca</i>	38
3.1.4 <i>Macro-funzione supporto alla ricerca e alla didattica</i>	40
3.2. LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ	43
3.3. GLI AMBITI E LE PROCEDURE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	45
3.3.1. <i>Modalità di definizione degli obiettivi</i>	46
3.3.2. <i>Modalità di individuazione degli indicatori di performance</i>	47
3.3.3. <i>Modalità di definizione dei valori programmati (target)</i>	49
3.3.4. <i>Misurazione degli indicatori</i>	50
3.3.5. <i>Monitoraggio in itinere</i>	52
4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI SERVIZI E DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE	53
5. LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	58
6. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	60
6.1. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA.....	60
6.2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	61
6.3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	67
6.4. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE.....	74
7. LE INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIPENDENTE 75	
8. VALUTAZIONE DELLA TRASPARENZA E DELL'INTEGRITÀ	77
8.1. CONTENUTI E TERMINI DI ADOZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ	78
8.2. GLI ATTORI COINVOLTI.....	79
8.3. GIORNATE DELLA TRASPARENZA	80
9. IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	81
10. IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	83
GLOSSARIO	87
ALLEGATO 1	90

Indice delle figure

FIG. 1 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
FIG. 2 POSIZIONAMENTO DI SAPIENZA NEL GRUPPO B.....	14
FIG. 3 LA CATENA DEL VALORE DI SAPIENZA	29
FIG. 4 L' ORGANIGRAMMA DELL' AMMINISTRAZIONE DI SAPIENZA.....	44
FIG. 5 ESEMPIO DI MAPPA DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE DELLA RIPARTIZIONE I- AFFARI GENERALI	44
FIG. 6 ESEMPIO DI TRACCIATURA RELAZIONI TRA ATTIVITÀ E UNITÀ ORGANIZZATIVE	45
FIG. 7 ESEMPLIFICAZIONE GRAFICA DI MISURAZIONE DEGLI INDICATORI	51
FIG. 8 UN MODELLO PER LA QUALITÀ DEI SERVIZI (DA ZEITHAML, PARASUMARAN E BERRY)	54
FIG. 9 IL MODELLO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI SERVIZI.....	55
FIG. 10 IL NUOVO MODELLO DI VALUTAZIONE.....	62
FIG. 11 SCHEDA DESCRITTIVA DEGLI OBIETTIVI	66
FIG. 12 IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	69
FIG. 13 SCHEDA DESCRITTIVA DEGLI OBIETTIVI	73

Indice delle tabelle

TAB. 1 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI	9
TAB. 2 SEZIONI DEL QUESTIONARIO UTILIZZATO PER L' ANALISI DI CHECK-UP	12
TAB. 3 SCHEMA DEI PUNTEGGI DI VALUTAZIONE	12
TAB. 4 ESEMPI DI PARAMETRI E INDICATORI UTILIZZATI DAL NVA PER LA DIDATTICA	16
TAB. 5 ESEMPI DI PARAMETRI E INDICATORI UTILIZZATI DAL NVA PER LA RICERCA.....	21
TAB. 6 OBIETTIVI E AZIONI STRATEGICHE SO (STRENGTH-OPPORTUNITY) PER L' AREA RICERCA.....	24
TAB. 7 - FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	27
TAB. 8 SCOMPOSIZIONE DELLA FUNZIONE "SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA E DELLE INFRASTRUTTURE"	32
TAB. 9 SCOMPOSIZIONE DELLA FUNZIONE "SUPPORTO DIDATTICA.....	36
TAB. 10 SCOMPOSIZIONE DELLA FUNZIONE "SUPPORTO ALLA RICERCA"	38
TAB. 11 SCOMPOSIZIONE DELLA FUNZIONE "SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA"	40
TAB. 12 RELAZIONI TRA UNITÀ ORGANIZZATIVE E PROCESSI/ATTIVITÀ INDIVIDUATI NELLA MAPPA STRATEGICA	43
TAB. 13 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'INDICATORE.....	48
TAB. 14 TEST DELLA FATTIBILITÀ INFORMATIVA DELL'INDICATORE	48
TAB. 15 TEST DI VALIDAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'INDICATORE	49
TAB. 16 CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO.....	56
TAB. 17 INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO.....	56
TAB. 18 VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI.....	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
TAB. 19 I CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	71

Premessa

L'art. 3 del D.lgs. n. 150/2009 obbliga le amministrazioni pubbliche a misurare e a valutare la loro performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione CIVIT.

Nell'ambito del sistema universitario italiano tale obbligo interviene dopo oltre un decennio nel quale l'Università è stata destinataria di numerosi interventi normativi volti a migliorarne i processi, che hanno dato avvio a percorsi di valutazione e hanno consentito il consolidamento di regole e prassi.

Fin dal 1995, in attuazione della legge 537/1993 che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e previsto l'istituzione dei Nuclei di valutazione, la performance degli Atenei italiani è stata oggetto di valutazione a livello di sistema generale.

L'art.1 della legge 370/99 ha investito poi i Nuclei di valutazione dell'attività di valutazione "della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio [...]".

La programmazione triennale di obiettivi strategici per gli Atenei e la valutazione dei risultati ottenuti in termini di offerta didattica, sviluppo della ricerca, internazionalizzazione, servizi agli studenti e personale, è stata resa obbligatoria già nel 2005 con la legge n. 43.

Percorsi specifici di valutazione sono stati implementati rispetto alle funzioni primarie dell'università ovvero didattica e ricerca, con la realizzazione di:

- percorsi di valutazione della *Qualità dei corsi di studio* (attraverso il Modello Informativo del CNVSU, Rdr01/04, le linee guida della Fondazione CRUI e i più recenti indirizzi Ministeriali);
- percorsi di valutazione della *Qualità percepita della didattica erogata* (attraverso le indagini annuali di customer satisfaction degli studenti frequentanti ex lege 370/99);
- percorsi di valutazione della *Qualità della ricerca*, attraverso l'esercizio di Valutazione Triennale della Ricerca promosso dal CIVR.

A tale quadro di regole e prassi si aggiunge un ulteriore elemento: l'imminente insediamento dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR) che sovrintenderà al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Tutto ciò premesso appare chiaro che l'applicazione del D.lgs. n. 150/2009 alle Università necessita di uno sforzo di integrazione e di raccordo con quanto già realizzato e con quanto già previsto da leggi e regolamenti vigenti, per evitare duplicazioni di processi di valutazione, incertezze normative e sovrapposizioni organizzative.

Di questo è apparsa consapevole anche la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.lgs. n. 150/2009 alle Università.

La CIVIT, considerata l'autonomia organizzativa delle Università, la presenza di preesistenti procedure di valutazione delle attività, l'imminente insediamento dell'ANVUR e la circostanza che lo stesso Decreto legislativo prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca, ha disposto che:

1. le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009,
2. a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999,
3. le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs. n. 150/2009 e pertanto sono chiamate a svolgere, seppure *in piena autonomia e con modalità organizzative proprie*, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Sul piano prescrittivo pertanto le Università non sono attualmente destinatarie delle disposizioni contenute nella delibera CIVIT n. 89/2010: *Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*, ma devono adottare un sistema di misurazione e valutazione della performance in tempo utile affinché sia operativo a partire dal 1 gennaio 2011.

La Sapienza ha scelto da Statuto, di affidare le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) al Comitato di Supporto Strategico e Valutazione, che recepisce buona parte delle funzioni dell'ex Nucleo di Valutazione Strategica (NVS).

Questa scelta è giustificata dai seguenti motivi:

- l'opportunità di conservare e valorizzare l'esperienza già maturata con l'attività del NVS;

- la presenza nell'ambito di tale organo di professionalità idonee a svolgere la funzione di OIV;
- le dimensioni di Sapienza, che suggeriscono l'opportunità di dividere le funzioni di valutazione tra 2 organi diversi: il Comitato di supporto strategico e valutazione e il Nucleo di valutazione d'Ateneo (NVA).

Stante questa situazione da un punto di vista normativo, le università italiane, allo scopo di pervenire a un sistema di valutazione della performance condiviso, hanno avviato due laboratori di sperimentazione di respiro nazionale: il laboratorio di action-learning coordinato dal Politecnico di Milano con la collaborazione di 19 atenei e un laboratorio coordinato da un Gruppo di lavoro congiunto CRUI e Dipartimento della Funzione Pubblica. Sapienza ha partecipato attivamente ad entrambe le esperienze, la prima delle quali ha prodotto una Relazione Finale nel settembre 2010 che ha proposto un modello di misurazione e valutazione della performance basato sulla *Catena Strategica del Valore*. Il secondo gruppo di lavoro ha invece realizzato un adattamento del Common Assessment Framework (CAF) alle Università e sta proseguendo la sua attività con una serie di incontri periodici.

Mentre il modello Catena Strategica di Valore ha come target soltanto le attività amministrative, il CAF Università prevede sezioni specifiche anche per didattica e ricerca.

Il presente documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale di Sapienza Università di Roma basato sulle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n.89/10 e n.104/10 nonché sul modello Catena Strategica del Valore e sul modello CAF-Università.

Dopo un'analisi del contesto di riferimento, con particolare riguardo alle caratteristiche distintive di Sapienza e allo stato attuale della valutazione organizzativa, della didattica e della ricerca presso Sapienza, il documento procede con la descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance ai sensi del D.lgs. n. 150/2009 in termini di fasi, tempi e responsabilità.

Viene quindi illustrata la metodologia da utilizzare per misurare e valutare la performance organizzativa, e la metodologia volta alla misurazione della performance dei servizi e delle unità organizzative.

Il documento prosegue con alcune indicazioni metodologiche per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti delle prestazioni e dei servizi erogati dall'Ateneo.

Segue l'illustrazione della metodologia relativa alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, che ripropone la valutazione delle performance del Direttore Generale e dei Dirigenti, già definita nel 2009/10, rinviando la definizione metodologica per la valutazione del personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità e del restante personale al primo trimestre 2011.

Dopo un rapido cenno sull'opportunità di svolgere periodiche indagini sul benessere organizzativo del personale dipendente previste dal D.lgs. n. 150/2009, il documento prende in esame le procedure per implementare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Infine il documento si completa con due capitoli sulle modalità di raccordo ed integrazione del sistema di valutazione e misurazione della performance con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Il contesto di riferimento

1.1. Le disposizioni del D.lgs. n. 150/2009

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla CIVIT (art. 3 D.lgs. n. 150/2009), con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, ai singoli dipendenti.

A tal fine le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance (art. 4, ibidem) che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori. A tal fine le amministrazioni pubbliche redigono annualmente entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** che individua anche gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale. A tal fine le amministrazioni si avvalgono di un **Sistema di misurazione e Valutazione della performance**;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati. A tal fine le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato **Relazione sulla performance**.

In figura 1 viene schematizzato graficamente il ciclo di gestione della performance mentre in tabella 1 vengono evidenziate le funzioni e i soggetti attuatori.

Fig. 1 - Il ciclo di gestione della performance

Ciclo di gestione della performance	Piano della performance
	Sistema di misurazione della performance organizzativa
	Sistema di valutazione della performance organizzativa
	Sistema di valutazione della performance individuale
	Relazione sulla performance

Tab. 1 Il ciclo di gestione della performance: funzioni e soggetti attuatori

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti/Note
Definizione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, in sede di prima applicazione (31 dicembre 2010)	Organismo indipend. di valutazione	Art. 30, comma 3 CIVIT n.89 e n.104
Adozione, con apposito provvedimento, del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Redazione annuale, entro il 31 gennaio 2011 , di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell’inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei Dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei Dirigenti di vertice e dell’attribuzione ad essi dei premi previsti	Organismo indipendente di valutazione	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un’unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	Organismo indipendente di valutazione	Art. 19, comma 1
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno , denominato: “ Relazione sulla performance ” che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti/Note
Convalida della “Relazione sulla performance”, condizione per l’accesso agli strumenti per premiare il merito, e convalida della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell’utilizzo dei premi (a partire dal 2012)	Organismo indipendente di valutazione	Art. 14, comma 4 c) d) e comma 6
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una <u>relazione annuale</u> sullo stato dello stesso e comunica le criticità	Organismo indipendente di valutazione	Art. 14, comma 4 a) e b)

1.2. *Le caratteristiche distintive di Sapienza Università di Roma*

Una descrizione delle caratteristiche di Sapienza è contenuta nel Piano Strategico dell’ateneo relativo al quinquennio 2007-2012. Nel capitolo 4, in particolare, vengono delineati la *Missione*, la *Visione* e i *Valori* di Sapienza nonché gli attributi distintivi (storia secolare, grande dimensione, alta qualità in tutte le aree disciplinari ecc..) che contribuiscono a definirne la peculiarità rispetto, non solo ad altre amministrazioni pubbliche, ma anche rispetto ad altri atenei.

Oltre ai suddetti elementi, per il cui approfondimento si rimanda al Piano Strategico, costituisce senz’altro una caratteristica distintiva di Sapienza la recente adozione (a partire dal 12 settembre 2010) di uno Statuto che promuove la valutazione meritocratica delle strutture e prevede un sistema di distribuzione premiale delle risorse disponibili. Lo Statuto di Sapienza sancisce, in altri termini, il principio che l’assegnazione di una parte rilevante delle risorse debba essere correlata agli esiti della valutazione della performance organizzativa e individuale, al fine di assicurare qualità, efficienza ed efficacia delle diverse strutture. Tale sistema prevede che la distribuzione delle risorse avvenga “a cascata”: dall’Università ai Dipartimenti e da questi a gruppi di docenti-ricercatori o singoli.

Nello Statuto è altresì previsto che il sistema di valutazione, da realizzarsi tenendo presenti gli obiettivi strategici predefiniti e utilizzando indicatori di misura condivisi e affidabili, sia esteso anche alla struttura amministrativa ed organizzativa, che contribuisce in larga parte al raggiungimento degli obiettivi statutarî generali dell’ateneo. All’articolo 3 comma 4 viene affermato esplicitamente che “*Sapienza valuta*

tramite i competenti organi i costi e i rendimenti dei centri di spesa in relazione alle risorse loro attribuite, agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti. A tal fine elabora, dandone la massima diffusione e pubblicità, indicatori, anche differenziati per aree scientifico-culturali e per le specifiche strutture amministrative e tecniche, atti a quantificare l'impiego delle risorse, a valutare il grado della loro utilizzazione e la congruenza tra obiettivi prefissati e risultati realizzati".

L'idea di fondo è quindi che la valutazione diventi asse portante di tutta l'Università. Tale impostazione statutaria rende presumibilmente Sapienza più "pronta" di altre università, almeno sotto il profilo culturale, a raccogliere le sfide poste dal D.lgs. n. 150/2009. Nei paragrafi che seguono viene fatto un breve cenno allo stato attuale dei sistemi di valutazione di Sapienza.

1.3. *Lo stato attuale del sistema di valutazione amministrativa di Sapienza*

La partecipazione di Sapienza al progetto di *action-learning* coordinato dal prof. Bruno Dente del Politecnico di Milano nei primi mesi del 2010, dedicato alla applicazione della Riforma Brunetta al contesto universitario, ha consentito una prima valutazione¹ sullo stato del sistema di gestione della Sapienza, in termini di quadro organizzativo, sistemi di supporto e sistemi di valutazione dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

Il lavoro del gruppo di ricerca² si è sviluppato lungo due assi di azione:

- √ la realizzazione di un check-up del sistema di programmazione, controllo e valutazione in uso nei diversi atenei partecipanti che consentisse, da un lato, di evidenziare a quale stadio di evoluzione si trovasse ciascun sistema di governo, dall'altro di identificare esempi di *buone pratiche* direzionali e valutative. (Il check-up è stato condotto con l'ausilio di un questionario di autovalutazione, integrato da documentazione di supporto e interviste telefoniche ai vari responsabili);
- √ la predisposizione di un documento finale che illustrasse i risultati dell'analisi dei questionari di check-up e fornisse una traccia per la redazione del Piano della Performance.

¹ Si veda la *Relazione Finale del Progetto "Riforma Brunetta"* (settembre 2010)

² Al progetto di *action-learning* hanno partecipato 19 atenei, un campione sufficientemente rappresentativo del sistema universitario nazionale dal momento che il numero di studenti iscritti e il numero delle unità di personale tecnico-amministrativo afferenti ai 19 atenei rappresentano rispettivamente il 40% e il 36% circa del totale.

Il questionario utilizzato per l'analisi di check-up è strutturato in sei sezioni, ciascuna delle quali identifica un aspetto essenziale del sistema di pianificazione, controllo e valutazione al fine di individuarne gli elementi costitutivi verificabili (misurabili) e di cui sono disponibili evidenze di efficacia. Le sezioni del questionario sono riportate in tabella 2.

Tab. 2 Sezioni del questionario utilizzato per l'analisi di check-up

ELEMENTO 1: Quadro e raccordo organizzativo
L'organizzazione ha stabilito le responsabilità ed il quadro organizzativo di riferimento per la gestione ed assicura il raccordo operativo tra programmazione generale e sistema di valutazione del personale
ELEMENTO 2: Sistemi di supporto
L'organizzazione è dotata di un sistema di misura delle prestazioni in grado di fornire una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione
ELEMENTO 3: Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione
L'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore
ELEMENTO 4: Il sistema di valutazione per il personale dirigente a tempo determinato e indeterminato
Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito dei Dirigenti
ELEMENTO 5: Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali
Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito del personale
ELEMENTO 6: Trasparenza e consistenza del sistema
L'ente assicura la trasparenza e l'imparzialità del sistema di valutazione della performance anche attraverso l'indipendenza dell'organo di valutazione

Ogni elemento è indagato mediante una serie di domande alle cui risposte si attribuisce un punteggio di valutazione da 0 a 4 secondo lo schema seguente:

Tab. 3 Schema dei punteggi di valutazione

Pt	Descrizione	Note
0	L'elemento è assente	Non è previsto da alcuna procedura o politica dell'ente.
1	L'elemento è presente, ma in fase di prima sperimentazione	Esiste una procedura scritta che lo prevede, è stato progettato, ma la sua applicazione è in fase di prima sperimentazione.
2	L'elemento è presente, applicato, ma migliorabile	Dalla prima applicazione, non vi è stata ancora una valutazione ed eventuale revisione, oppure l'elemento non è consolidato e inserito organicamente nei processi dell'organizzazione.
3	L'elemento è presente, applicato e adeguato	Dalla prima applicazione l'elemento è consolidato, ed è stato oggetto di valutazione ed eventuale revisione.
4	L'elemento è esemplare	Si tratta di una <i>best practice</i> che si ritiene specifica della propria organizzazione o comunque superiore rispetto alle procedure generalmente presenti in organizzazioni simili e che si considera utile per analisi di trasferibilità.

Rispetto al *quadro organizzativo* Sapienza ottiene un indice sintetico pari a 2,2 a fronte di una media degli atenei partecipanti pari a 1,9. In particolare risultano presenti, applicati ed adeguati (punteggio 3) la chiarezza e l'esplicitazione delle deleghe e delle responsabilità dei Dirigenti, la definizione delle priorità e degli obiettivi strategici dell'Ateneo e la definizione degli obiettivi specifici delle unità organizzative e dei relativi responsabili. Risultano altresì presenti, anche se migliorabili, la disponibilità del quadro macro-organizzativo e di programmi specifici di miglioramento. Non sono al contrario previste da alcuna procedura o politica linee di indirizzo per la micro-organizzazione e standard di servizio.

Con riferimento ai *sistemi di supporto*, che rappresentano delle pre-condizioni ai sistemi di valutazione, Sapienza ha ottenuto un indice sintetico di 0,2 a fronte di una media degli atenei partecipanti al progetto pari a 1. In particolare è stato giudicato come non presente (punteggio 0) un sistema integrato e informatizzato di misura delle prestazioni, con la conseguente assenza di una adeguata funzione di controllo di gestione e di audit, di un sistema di reporting sulle prestazioni misurate e di un sistema di gestione dei rischi e degli eventi avversi.

Risultano invece presenti e adeguati il *sistema automatizzato di rilevazione delle presenze*, il *codice disciplinare* e, a livello embrionale, le *indagini sul benessere organizzativo*.

Presente e adeguato risulta inoltre il *sistema di gestione della formazione* nelle sue componenti di pianificazione, tipologia e finalità.

Con riferimento alla *valutazione delle posizioni* Sapienza ottiene un punteggio sintetico di 1,7 in linea con la media degli altri atenei. Ne risulta in particolare in Sapienza un sistema carente nelle modalità di applicazione, un adempimento quasi formale, finalizzato esclusivamente all'attribuzione della retribuzione di posizione, senza costituire un effettivo strumento organizzativo-gestionale. Significativo a questo proposito è che la valutazione delle posizioni (presente, ma migliorabile) non è associata alla definizione di profili di ruolo. Inoltre sia le linee guida per la valutazione, che la mappa delle posizioni, che il loro monitoraggio sono giudicate presenti, ma da migliorare.

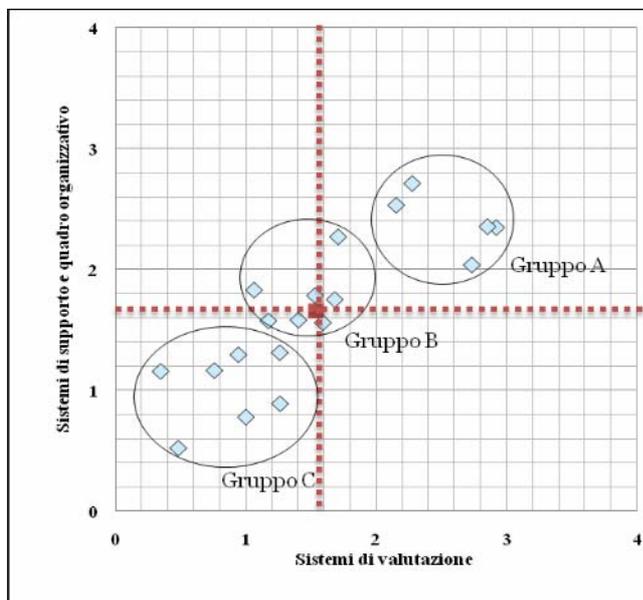
Con riferimento alla *valutazione del personale dirigenziale* Sapienza ottiene un punteggio pari a 1,7 a fronte di una media di 1,4. In particolare risulta presente, ma migliorabile l'intero processo (le linee guida, i meccanismi di feedback in itinere, il rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato, la trasparenza della valutazione, la revisione del sistema e la sua integrazione). Risulta adeguata la "discussione con il

valutato” e del tutto assente la formazione dei valutatori e la tempistica della valutazione. La valutazione della performance individuale dei Dirigenti avviene inoltre nell’assenza di una definizione dei profili di ruolo. Per quanto riguarda l’integrazione del sistema di valutazione dirigenziale con gli altri sistemi essa avviene in Sapienza con gli obiettivi strategici dell’ateneo (come in altri 8 atenei), mentre non avviene con il sistema di valutazione delle posizioni ed il budget (7 atenei), e con la formazione ed il sistema di misura delle prestazioni di ateneo.

Nella *valutazione del personale tecnico-amministrativo* Sapienza ottiene un punteggio pari a 1,4 in linea con la media degli altri atenei. Risulta presente, ma migliorabile l’intero processo (la copertura organizzativa, le componenti, il rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato, la trasparenza della valutazione, il sistema informativo di supporto e le finalità delle valutazioni). Risulta adeguata la “discussione con il valutato” e del tutto assente la formazione dei valutatori, i meccanismi di feedback in itinere, la tempistica della valutazione, la sua revisione e l’integrazione con altri sistemi.

Il grafico n.1 mostra il posizionamento complessivo di Sapienza in base alle due dimensioni considerate: sistemi di valutazione (asse delle ascisse) e sistemi di supporto e quadro organizzativo (asse delle ordinate).

Fig. 2 Posizionamento di Sapienza nel gruppo B



Per quanto riguarda l’asse delle x, l’indice rappresenta la media di: valutazione delle posizioni, valutazione dei Dirigenti, valutazione del personale T.A.B.

Sull'asse delle y è invece rappresentato un indice sintetico dei valori del quadro organizzativo e dei sistemi di supporto. Il quadrato rosso rappresenta la media dei risultati di tutti gli atenei, mentre ciascun rombo azzurro identifica ciascun singolo ateneo.

I cerchi rappresentano raggruppamenti di atenei sulla base del loro posizionamento sugli assi.

Nel Gruppo A sono posizionati gli atenei che mostrano valori elevati su entrambe le dimensioni, nel Gruppo B gli atenei che si collocano intorno alla media del campione, nel Gruppo C gli atenei che si collocano al di sotto della media del gruppo.

Sapienza si colloca nel gruppo B e pertanto il rapporto finale del laboratorio suggerisce di puntare prioritariamente sul consolidamento e sullo sviluppo delle precondizioni organizzative e tecnologiche finalizzate al miglioramento degli attuali sistemi di valutazione.

1.4. Lo stato attuale del sistema di valutazione della didattica

La valutazione della sostenibilità e dei risultati della didattica. Garantire la valutazione delle attività didattiche e di ricerca è compito primario del Nucleo di valutazione delle attività di ricerca e didattica di Ateneo, istituito ai sensi dell'art.3 comma 5 dello Statuto, ma già presente in Sapienza dal 1999 ai sensi della legge 370/99.

Il Nucleo, operando in piena autonomia, provvede a: esprimere pareri e valutazioni ex ante sull'organizzazione delle attività didattiche e di ricerca; esprimere valutazioni ex post relativamente al reclutamento operato dei Dipartimenti; formulare al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione proposte per il miglioramento e l'ottimizzazione dell'organizzazione delle attività didattiche, di ricerca e di servizio; svolgere attività di monitoraggio anche in relazione all'attuazione delle linee programmatiche e al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Università; supportare il Rettore nella definizione degli obiettivi annuali per i Dipartimenti, le Facoltà e la Direzione generale. Collabora infine con il Comitato di supporto strategico e valutazione, in ordine alla elaborazione delle linee programmatiche e alle attività di verifica sul corretto utilizzo delle risorse da parte delle strutture preposte alla didattica e alla ricerca.

Il Nucleo realizza i suoi compiti statuari indirizzando e coordinando funzionalmente le attività dei *Nuclei di valutazione di Facoltà* ed utilizzando parametri e indicatori quantitativi e qualitativi, che tengono conto della peculiarità funzionale e organizzativa di Sapienza, nonché delle indicazioni degli organi nazionali di valutazione.

A titolo di esempio si riportano alcuni parametri e indicatori di misurazione della performance didattica e di promozione dell'efficienza e dell'efficacia utilizzati dal Nucleo di valutazione d'Ateneo e coerenti con gli obiettivi e gli indicatori previsti dalle normative sulla ripartizione del fondo di finanziamento ordinario e per la programmazione delle università.

Tab. 4 Esempi di parametri e indicatori utilizzati dal NVA per la Didattica

Indicatori previsti dal la Programmazione Triennale (D.M. 362/2007)
a1 - Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti
a2 - Immatricolati a magistrali che hanno conseguito (in corso +1 anno) la laurea in un'altra Università
a3 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato
c1 - Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU.
c4 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno
Indicatori previsti dal FFO 2011
A1- Iscritti regolari attivi (almeno 5 CFU acquisiti) ponderati per il costo standard dello studente per area (A=4; B=3; C=2; D=1) pesati per tre fattori moltiplicativi
A2 - Rapporto tra CFU acquisiti e CFU acquisibili dagli iscritti.
Indicatori previsti dal D.M. 17/2010
Indicatori di efficienza:
a. Impegno medio annuo effettivo per docente e il numero medio annuo di crediti acquisiti per studente
b. Efficienza in termini di numero di studenti iscritti e frequentanti il corso di studio
c. Adozione di un presidio qualità d'Ateneo
d. Tasso di abbandono tra primo e secondo anno, numero medio annuo di crediti acquisiti per studente e percentuale annua di laureati nei tempi previsti dal corso di studio.
Indicatori di efficacia:
a. Strumenti di verifica della preparazione ai fini degli accessi ai corsi di studio
b. Livello di soddisfazione degli studenti nei riguardi dei singoli insegnamenti
c. Livello di soddisfazione dei laureandi sul corso di studio
d. Rapporto tra occupati e laureati a 1, 3 e 5 anni.
Parametri proposti dal NVA per la distribuzione di risorse premiali
a. studenti che hanno conseguito almeno X crediti (>5)
b. studenti in corso (+ gli studenti fuori corso da 1 anno)
c. studenti tutorati, studenti partecipanti a stage
d. laureati nella durata legale del corso aumentata di 1 anno
e. studenti che hanno acquisito almeno 2/3 dei crediti
f. CdS che hanno progredito nelle fasi del PerCorso qualità (Adesione, RAV, Revisione, Val.zne esterna, Accred.it.)
g. insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti e grado di soddisfazione degli studenti
h. laureati appropriatamente occupati dopo 1 e 3 anni
i. studenti che non si iscrivono al II anno, al netto dei trasferimenti interni
j. studenti extraregionali con voto di maturità elevato o con voto di laurea

k.	studenti internazionali nei corsi magistrali e di dottorato
l.	studenti in mobilità internazionale (in entrata e in uscita)
m.	Professori visitatori(in and out) che impartiscono insegnamenti per periodi > di 3 mesi
n.	crediti erogati in corsi di Master, corsi di alta formazione, corsi di aggiornamento ed educazione continua
o.	Corsi di studio e di life long learning organizzati in orari e con modalità che massimizzino la compatibilità degli studi con la vita lavorativa e familiare
p.	n. di corsi di studio e di dottorato in convenzione con istituzioni estere con rilascio di titolo congiunto
q.	n. di corsi di studio e di dottorato con lezioni e attività in lingua inglese (o altra lingua europea)
r.	n. di studenti che hanno completato i percorsi di eccellenza

Secondo l'art. 3 comma 6 dello Statuto di Sapienza sono inoltre criteri essenziali per la valutazione della didattica:

- a) durata della frequenza di un corso di studio rispetto a quella legale
- b) risultati di apprendimento attesi, compreso quanto emerge dalle opinioni degli studenti
- c) tempo intercorso tra il conseguimento del titolo e l'occupazione
- d) la formazione in rapporto alla occupazione conseguita

La valutazione dell'adeguatezza dell'offerta formativa. Al fine di assicurare alti livelli qualitativi e organizzativi dell'attività didattica, Sapienza si avvale anche di una "Commissione didattica" (art.3 comma 7 dello Statuto). Dal 2005 una Commissione per l'Innovazione didattica ha guidato il processo di adattamento dell'offerta formativa di Sapienza al DM 270/04 e alle nuove classi.

L'assicurazione interna della qualità dei corsi di studio. Il D.M. 17/2010 ribadisce l'obbligo, già previsto nel D.M. 544/07 per le Università di predisporre annualmente la propria offerta formativa assicurando livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei corsi di studio. Nell'ambito del riordino dei corsi di studio ex D.M. 270/04, lo stesso decreto inserisce fra gli indicatori di efficienza dei corsi di studio l'adozione di un presidio d'Ateneo, volto ad assicurare la qualità dei processi formativi, riconosciuto dal CNVSU. Tale Presidio è stato individuato in Sapienza nel *PerCorso Qualità* avviato nella nostra Università già dal 2005 e frutto di un adattamento del Modello Informativo del CNVSU (RdR01/04).

Per ciascun Corso di studio viene nominata da ciascuna Facoltà una Commissione Qualità (CQ) alla quale è assegnata la responsabilità di redigere un Rapporto di Autovalutazione (RAV) relativo alle attività didattiche sviluppate dal CdS per l'A.A. di riferimento del PerCorso; la CQ è composta da un numero variabile di docenti che insegnano nel Corso, integrata, in taluni casi, da un rappresentante degli studenti e,

laddove presente, da una unità di personale amministrativo a servizio del Corso di Studio.

Il PerCorso Qualità fa riferimento ad un Modello per l'Autovalutazione e a Linee Guida per l'Autovalutazione che sono state sviluppate in maniera autonoma e originale all'interno di Sapienza e sono state successivamente aggiornate per allinearle alla normativa di riferimento, agli indirizzi strategici dell'Ateneo e a indicazioni europee (ENQA, ESG di Bergen) e nazionali (Fondazione CRUI³).

Il PerCorso è coordinato a livello d'Ateneo dal *Team Qualità*, un gruppo di lavoro nominato dal Rettore con il compito di mettere a punto strumenti e metodologie, di organizzare momenti formativi, di aggiornamento e di coordinamento, e di monitorare la sperimentazione del sistema.

Lo schema di assicurazione interna della qualità (AIQ) utilizzato è fortemente orientato sia ai risultati di apprendimento attesi nel laureato sia ai processi necessari per raggiungere tali risultati e alla loro gestione. L'AIQ si basa in particolare sull'assunto che un corso di studio impartisce una formazione di qualità quando possiede 5 caratteristiche principali:

- individua, con il contributo delle parti interessate (PI) esterne, le prospettive relative all'inserimento nel mondo del lavoro e/o alla prosecuzione degli studi, e definisce obiettivi di apprendimento coerenti con le prospettive individuate;
- assicura agli studenti attività formative che conducono, tramite contenuti, metodi, tempi, adeguatamente progettati e pianificati, ai risultati di apprendimento previsti e garantisce, tramite appropriate modalità d'esame in itinere e al termine del percorso formativo, l'accertamento delle conoscenze e abilità attese;
- dispone di personale (docente e tecnico-amministrativo), infrastrutture (aule per lo svolgimento delle lezioni, laboratori, biblioteche) e servizi (di informazione, assistenza e supporto nei confronti degli studenti) adeguati al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento;
- esercita in modo documentato e verificabile una continua azione di controllo sui processi e sui relativi risultati, conosce i propri risultati e li analizza, promuove il miglioramento continuo dei singoli processi e dei relativi risultati;
- adotta, nel contesto più generale di un impegno per una "gestione per la qualità", un sistema di assicurazione della qualità e, in tale ambito, rende

³ Fondazione CRUI, Assicurazione della Qualità dei corsi di studio universitari (Roma, 2009)

disponibili a tutti gli interessati informazioni adeguate, aggiornate e facilmente reperibili su obiettivi, attività formative, risorse utilizzate e risultati.

La partecipazione dei corsi di studio al PerCorso Qualità ha mostrato, nei primi cinque anni di attività, un trend crescente (dalle 144 adesioni relative al percorso 2004-5 alle 252 adesioni relative al percorso 2008-2009) e ha rappresentato un'importante occasione per riflettere strategicamente su attività e risultati, per sostenere l'impegno dei responsabili dei corsi di studio a una gestione tesa al miglioramento continuo e per avvicinarsi a una accountability trasparente dei corsi di studio.

In un'ottica di semplificazione del processo di autovalutazione Sapienza sta ora lavorando alla realizzazione di un modulo informatico, autonomo e integrato nel Sistema Informativo di Ateneo per la Didattica, che consenta la compilazione telematica dei RAV da parte delle Commissioni. Il RAV è infatti attualmente un documento word strutturato, integrato da una imponente documentazione informativa reperita dai singoli valutatori sui sistemi gestionali interni, su siti internet di ateneo, facoltà e NVA o fornita dall'Ufficio di supporto al PerCorso Qualità. La soluzione telematica apporterà gli innegabili vantaggi di poter disporre delle informazioni in un unico luogo, di avere una vista rapida e completa dei dati e di poter contare su una piattaforma che guida il valutatore nel procedimento.

Allo stato attuale appare necessaria anche l'implementazione di un sistema di Assicurazione della Qualità per le scuole dottorali.

La rilevazione delle opinioni degli studenti. Ai sensi della legge 370/99, al termine di ciascun periodo didattico, i corsi di studio di Sapienza provvedono alla rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti i corsi di lezione. Le procedure di somministrazione e raccolta dati seguono un regolamento ad hoc e lo strumento di rilevazione è rappresentato da un questionario di 26 domande multi-risposta. Le elaborazioni dei dati vengono realizzate dalle facoltà e dai relativi Nuclei di Valutazione nonché dal Nucleo di valutazione d'Ateneo.

Nel 2008-2009 il tasso di coinvolgimento (numero di insegnamenti valutati su insegnamenti attivati), si è attestato per Sapienza al 54%, largamente al di sotto della mediana nazionale, mentre il numero dei questionari compilati è sceso del 3% rispetto all'anno precedente. Tali evidenze e la rilevante variabilità di comportamento delle strutture didattiche hanno indotto a ritenere possibili, come concause del fenomeno, la relativa onerosità della procedura di compilazione dei questionari, l'inefficiente sistema di distribuzione dei questionari e, non ultima, una caduta di interesse da parte degli

studenti e dei docenti sulla base di una verosimile percezione di scarsa o nulla rilevanza dei risultati dei questionari stessi.

Sono apparsi pertanto necessari il massimo sforzo possibile per ridurre al minimo, fino ad annullare, il tasso di insegnamenti che non effettuano la rilevazione, e l'opportunità di trovare forme efficaci di analisi e di presa in considerazione dei risultati della rilevazione, sia da parte dei singoli docenti che da parte delle strutture didattiche.

Il NVA ha quindi stabilito che prima della programmazione e dell'inizio delle lezioni, i NVF presentino al Consiglio di Facoltà una relazione sui risultati della rilevazione opinioni studenti della propria facoltà e che entro il 31 ottobre di ogni anno inviino la suddetta relazione al Nucleo di Valutazione d'Ateneo e ne assicurino la divulgazione sul sito internet di facoltà in attuazione dell'art.2 del D.M. 31 ottobre 2007, n.544 sui requisiti di trasparenza.

E' inoltre in fase di sperimentazione una procedura telematica che consenta agli studenti di fornire le proprie opinioni attraverso internet su una piattaforma informatica integrata con il sistema di gestione delle carriere Infostud.

Gli sviluppi futuri riguarderanno la maggiore rilevanza da attribuire alle opinioni dei laureandi e dei laureati, quali risultano dalle rilevazioni Alma Laurea, e la rilevazione telematica delle opinioni dei dottorandi e dottori di ricerca.

1.5. Lo stato attuale del sistema di valutazione della ricerca

L'art.4 dello Statuto recita che *"Sapienza considera prioritaria e primaria la sua funzione nell'attività di ricerca, ne favorisce la dimensione internazionale, promuove, anche attraverso specifiche strutture, il trasferimento dei risultati della ricerca al sistema culturale, produttivo e della società civile"*.

La valutazione dei risultati della ricerca. Il NVA, per i cui compiti istituzionali si rimanda al par. 1.4, utilizza parametri e indicatori specifici per valutare la produttività scientifica delle strutture dipartimentali e dell'Ateneo nel suo complesso. Tali parametri e indicatori quantitativi e qualitativi sono coerenti con gli obiettivi e gli indicatori previsti dalle normative sulla ripartizione del fondo di finanziamento ordinario e per la programmazione delle università e vengono ordinariamente confrontati con benchmark esterni, rappresentati dai risultati di università italiane con caratteristiche e dimensioni simili a quelle di Sapienza.

Tab. 5 Esempi di parametri e indicatori utilizzati dal NVA per la Ricerca

Indicatori previsti dalla Programmazione Triennale
b1 - Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca
b2 - Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca
b3 - Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento
b4 - Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore
b5 - Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni
Indicatori previsti dal FFO 2011
B1 - Percentuale di docenti valutati positivamente nei progetti PRIN 2005-2008
B2 - Media ponderata dei tassi di partecipazione FIRB pesati per i tassi di successo
B3- Percentuale VTR CIVR 2001-2003
B4 - Media delle percentuali di finanziamento e successo nei seguenti filoni di finanziamento: EU-CORDIS, Progetti EU, Finanziamenti ricevuti da altri istituzioni pubbliche estere
Parametri proposti dal NVA per la ripartizione di risorse premiali
a. % di fondi di ricerca esterni
b. pubblicazioni qualificate univoche
c. progetti (ad es. PRIN, FIRB) valutati positivamente su totale progetti proposti
d. progetti europei (ad es. PQ) valutati positivamente
e. ricercatori con pubblicazioni a rilevante impatto
f. risultati delle valutazioni CIVR 2003
g. n. posti con borsa, n. scuole di dottorato
h. n. addetti alla ricerca internazionali (Dottorandi, Assegnisti ricerca, Ricercatori, Professori)
i. n. visiting researchers (in and out) addetti a ricerche internazionali per periodi continuativi > di 3 mesi
j. n. di premi e riconoscimenti internazionali (e nazionali)
k. contributo ai principali ranking
l. n. di pubblicazioni ad altissimo impatto
m. Progetti speciali, Brevetti, Spin off

Inoltre, secondo l'art. 3 comma 6 dello Statuto, la valutazione della ricerca deve comprendere in ogni caso:

- a. risultati stimati secondo criteri internazionali anche differenziati per aree scientifico-culturali;
- b. entità dei prodotti;
- c. finanziamenti da fonti esterne all'Università tenuto conto anche delle specifiche aree disciplinari.

La Valutazione delle produzioni scientifiche. Come è noto, il D.M. n. 8 del 19 marzo 2010 ha fornito le linee guida per lo svolgimento del nuovo esercizio nazionale di valutazione della ricerca, coordinato dal CIVR, e riferito al quinquennio 2004-2008 (VQR). L'esercizio coinvolge tutte le università italiane statali ed è qualificabile essenzialmente come un processo di valutazione esterna della produzione scientifica universitaria ad opera di panelist con specifiche competenze scientifico-disciplinari.

Il processo prevede l'invio ai panel di due pubblicazioni scientifiche per ciascuna unità di personale di ricerca (docenti e ricercatori, sia a tempo determinato

che indeterminato); le pubblicazioni vengono valutate o con l'analisi delle citazioni su banche dati concordate (ove applicabile) o con la peer-review affidata ad esperti esterni; al termine della valutazione delle pubblicazioni i panel presentano un consensus report, stilano le graduatorie di area scientifico-disciplinare e di struttura, e presentano relazioni finali di area.

Anche i nuclei di valutazione delle università sono coinvolti nel processo poiché redigono un rapporto che illustra i criteri di scelta dei prodotti e l'analisi dei collegamenti tra la valutazione della ricerca e i processi decisionali interni.

Sapienza si è preparata ad affrontare il VQR aggiornando e potenziando il proprio sistema per la creazione e la gestione dell'archivio dei prodotti della ricerca "SAPERI", avviando l'acquisizione del sistema gestionale U-GOV Ricerca che sostituirà "SAPERI", e affidando il coordinamento del processo a un organo ad hoc.

Nel mese di maggio 2010 il Rettore della Sapienza ha infatti istituito l'Organismo di Indirizzo e di Raccordo (in seguito OIR), *"con il compito di attuare la identificazione di obiettivi e la costruzione di indicatori specifici di efficienza/efficacia, raccordati con quelli nazionali – FFO, di valutazione degli output dei diversi settori correlando la assegnazione di un parte rilevante delle risorse agli esiti della valutazione stessa"* (D.R. n. 373 del 12 maggio 2010).

Le finalità dell'OIR sono pertanto, da un lato, il raccordo tra vari organismi della Sapienza deputati alla identificazione di obiettivi strategici e alla definizione di indicatori di valutazione della performance organizzative delle varie strutture dell'università, dall'altro la promozione di una azione di indirizzo delle attività universitarie verso comportamenti che ne migliorino l'efficacia e l'efficienza.

Benché il mandato dell'OIR sia assai ampio e generico, nella fase iniziale le sue attività hanno riguardato prevalentemente la valutazione della ricerca attraverso il coordinamento dell'esercizio VQR 2004-2008.

In tale ambito, l'OIR ha scelto di operare a due livelli, agendo, da un lato, sul fronte della raccolta dei dati richiesti dalle linee guida VQR (pubblicazioni, ma anche elenchi nominativi di personale di ricerca, di personale in formazione-ricerca ecc..), dall'altro sensibilizzando docenti e ricercatori sull'importanza del VQR e sul ruolo che ciascuno di essi è chiamato a svolgere.

In considerazione dell'entità numerica del personale di ricerca di Sapienza e della moltitudine degli ambiti disciplinari presenti, l'OIR ha impostato un sistema informativo a rete, attraverso la creazione di Referenti d'Area, con il compito di coadiuvare i

Direttori di Dipartimento nella selezione dei prodotti di ricerca da sottoporre a valutazione del CIVR, in modo da massimizzare il risultato complessivo per Sapienza. Allo stato attuale della stesura di questo documento l'intero processo è andato incontro a un battuta d'arresto a causa del ritardo nella pubblicazione del bando CIVR.

La valutazione di progetti di ricerca finanziati con risorse proprie. Per la valutazione e la selezione di progetti di ricerca finanziati con proprie risorse Sapienza si avvale di una "Commissione ricerca", presieduta dal Rettore o da un suo delegato e composta da rappresentanti delle macroaree. I componenti della Commissione scelgono i valutatori dei progetti, che operano di norma con il sistema della valutazione anonima. La Commissione trasmette al Senato Accademico i risultati della valutazione con le proposte motivate di finanziamento, assicurandone adeguata pubblicizzazione alla comunità accademica e formula proposte al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione in merito alle politiche per la ricerca.

1.6. Il piano strategico 2007-2012

L'Università Sapienza, prima e ancora unica tra le università italiane, si è dotata dal 2003 di un Nucleo di valutazione strategica che, nei primi anni di vita, ha operato cercando di definire il proprio spazio operativo tra gli altri organi di valutazione e di controllo già operativi da tempo. Nel 2005 il Nucleo, modificato nella composizione è stato impegnato nel coordinamento di un complesso progetto di elaborazione del piano strategico 2007-2012.

Gli obiettivi del piano e le azioni strategiche per raggiungerli sono stati costruiti a partire dalla matrice SWOT, tenendo conto della frontiera limite dei fattori critici e del posizionamento degli altri atenei che presentano dimensioni e caratteristiche comparabili con la Sapienza.

Il risultato ottenuto è costituito da una lista "grezza" degli obiettivi e delle azioni strategiche, che ha richiesto un ulteriore lavoro di sintesi. Ad obiettivi e ad azioni è stato associato un indicatore di priorità.

La tabella n. 6 presenta, a titolo esemplificativo, una tabella obiettivi-azioni strategiche-priorità con riferimento alle strategie SO per la ricerca, che fanno leva sui punti di forza per sfruttare opportunità offerte dall'ambiente di riferimento. Tabelle simili sono disponibili, per tutte le aree di indagine considerate e per tutte le intersezioni della matrice delle strategie SWOT, nel Piano strategico 2007-2012 a cui si rimanda.

Tab. 6 Obiettivi e azioni strategiche SO (Strength-Opportunity) per l'area ricerca

PUNTI DI FORZA	OBIETTIVI	AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ (DA 1 A 5)
Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari	R.1 Favorire lo sviluppo di una forte comunità di ricerca: a. aperta alle collaborazioni nazionali e internazionali b. capace di ampliare le relazioni internazionali c. capace di attrarre ricercatori e dottorandi dall'estero	R.1.1 Potenziare e creare capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico	5.3
		R.1.2 Migliorare le strutture di contatto e di accoglienza	5.2
		R.1.3 Potenziare la governabilità delle relazioni internazionali	5.1
Personalità di spicco, alto n. ricercatori, alto livello produzione scientifica, prestigio e visibilità anche internazionale	R.2 Accedere a risorse esterne finanziarie e fisiche con aumento borse di dottorato	R.2.1 Iniziative per avviare grandi progetti strategici e multi-disciplinari e per sostenere la partecipazione ai bandi per la ricerca	4.2
		R.2.2 Promuovere politiche di bilancio che diano priorità all'accesso a risorse esterne	4.1
Rilevante portfolio di brevetti e molti contratti esterni	R.3 Intensificare il rapporto con imprese, istituzioni e altri enti anche internazionali sfruttando le presenze sul territorio e le politiche di sostegno	R.3.1 Sviluppare strumenti e strutture di intermediazione e premiare la capacità di iniziativa di facoltà, dipartimenti e singoli ricercatori	3.1
		R.4.1 Rafforzare la struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale ed estendere i suoi compiti alla raccolta e alla valorizzazione dei risultati della ricerca anche per favorire la creazione di <i>spin off</i> universitari anche in collaborazione con altri atenei e imprese	2.1
	R.4 Tutelare la proprietà intellettuale e fornire supporto alla brevettazione migliorando la visibilità dei risultati	R.4.2 Dare vita a iniziative coordinate con il sistema bancario per il <i>venture capital</i>	2.1

A partire da questo elenco, attraverso un ulteriore procedimento di sintesi che accorpa le azioni affini, eliminando ridondanze e sovrapposizioni, sono state selezionate le macroazioni strategiche, cioè azioni più complesse che raggruppano microazioni affini o logicamente integrate tra loro. Esse sono in realtà programmi di intervento di ampio respiro.

Alcune macroazioni sono processi continui (ad esempio, la macroazione che prevede la gestione di una funzione di comunicazione e di marketing strategico), altre sono piuttosto processi a impulso che hanno, quindi, il profilo di progetti strategici a termine, assegnati a operatori anche esterni al quadro dirigente dell'Amministrazione (ad esempio la reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi).

Le macroazioni sono state quindi classificate in due aree di intervento:

A. macroazioni di strategia interna focalizzate su interventi di riorganizzazione, di ottimizzazione e recupero di risorse finanziarie e fisiche e di politiche del personale:

- riorganizzazione del sistema di *governance* creando organismi di governo più leggeri e responsabilizzati sulle scelte, ridefinendo i compiti di Senato accademico e Consiglio di Amministrazione con superamento delle pratiche consociative e di cogestione, decentrando alcuni livelli di decisione, completando e migliorando la gestione delle strutture periferiche;
- gestione imprenditoriale e manageriale efficiente ed efficace del funzionamento dell'Università con avvio del processo di riorganizzazione complessiva dei processi, dei ruoli e delle unità operative riallocando funzioni e responsabilità, sviluppo della capacità di pianificazione strategica e operativa, migliore rendicontazione (*accountability*) e responsabilizzazione dei soggetti;
- miglioramento della gestione economica e finanziaria con lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche, avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti diverse, controllare e innovare il sistema delle tasse universitarie;
- ottimizzazione e riqualificazione degli spazi operativi riducendo la dispersione delle sedi urbane e distaccate anche con iniziative interfacoltà e reperimento di nuovi spazi per la didattica, lo studio, la ricerca e i servizi anche valorizzando la qualità architettonica degli edifici e dell'ambiente di accoglienza;
- potenziamento e riqualificazione delle strutture di accoglienza e di supporto logistico a disposizione degli studenti;
- gestione efficace ed economica dell'innovazione tecnologica e sostegno degli investimenti che favoriscono l'aumento di produttività nell'attività di ricerca, nella didattica e nei processi di apprendimento;
- riequilibrio della didattica migliorando il rapporto docenti/studenti, favorendo iniziative interfacoltà e interateneo, regolamentando l'utilizzo esterno di docenti, aumentando la disponibilità di *tutor* anche con il ricorso al lavoro part-time di studenti;

B. macroazioni di strategia competitiva a forte proiezione esterna e di collaborazione con altri soggetti, focalizzate al raggiungimento di una condizione di vantaggio competitivo sui quasi-mercati dell'istruzione e della ricerca universitaria:

- riqualificazione dell'offerta didattica con l'offerta di percorsi formativi flessibili, con componenti professionali e di ricerca e che offrono maggiori opportunità di occupazione;
- promozione di progetti di ricerca strategici e multidisciplinari incoraggiando e sostenendo la partecipazione a bandi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca;
- rafforzamento della struttura che svolge la tutela della proprietà intellettuale gestendo in modo selettivo le procedure di brevettazione ed estendendo i suoi compiti alla raccolta e alla valorizzazione dei risultati della ricerca anche per promuovere la creazione di *spin off* universitari anche in collaborazione con altri atenei e imprese, dando vita a iniziative coordinate con il sistema bancario per il *venture capital*;
- potenziamento della governabilità delle relazioni internazionali intensificando le *partnership* con altri atenei stranieri e favorendo il reclutamento e lo scambio di docenti e ricercatori, dedicando particolare attenzione ai paesi emergenti;
- sviluppo di politiche appropriate per attrarre i migliori docenti, ricercatori, studenti;
- potenziamento e creazione di capacità e funzioni di comunicazione e marketing strategico anche promuovendo iniziative di discussione pubblica di alto livello sulle grandi questioni nazionali;
- attivazione di rapporti organici e strutturati con le istituzioni pubbliche, gli organi di rappresentanza e governo del sistema delle imprese e del lavoro con il fine di affermare il ruolo dell'Università nello sviluppo economico-sociale, creare spazi di partecipazione e di condivisione di responsabilità per i portatori di interessi anche su scelte di carattere strategico, costruire un quadro organico di interventi funzionali alle esigenze di *placement*;
- azione sistematica sui centri decisionali delle politiche per l'università e sulle strutture di governo dei maggiori atenei per ottenere un quadro di decisioni legislative e normative favorevoli e in linea con gli obiettivi del piano strategico e con il ruolo di Sapienza nel governo del sistema universitario.

2. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

L'art. 7 comma 3 del D.lgs. n. 150/2009 dispone che il sistema di misurazione e valutazione della performance individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

Nella tabella seguente sono illustrati questi elementi con le relative specifiche.

Tab. 7 - Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

Fasi	Pianificazione strategica	Programm.	Controllo	Rendicont.	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi e feedback individuali	Rendicontazione dei risultati e delle performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del Direttore, dei Dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	Massima trasparenza del processo Analisi dei riconoscimenti individuali Erogazioni dei riconoscimenti
Tempi	Entro il 31 gennaio 2011		Cadenza quadrimestrale	Novembre anno n (Perf. Individuale) Gennaio anno n +1 (Perf. Organizzativa)	Dicembre anno n (Valutazioni individuali) Maggio anno n (Valutazione Ateneo)	Maggio anno n+1
Strumenti	Piano strategico Piano performance Bilancio di previsione		Sistemi di misurazione Proiezione degli indicatori	Relazione di performance	Schede di valutazione su performance individuale Relazione di valutazione su performance organizzativa	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo
Soggetti Responsabilità	Organi di indirizzo politico (Rettore Senato accademico) OIV NVA	CdA Vertice direzionale	Rettore e Direttore con ausilio controllo di gestione Dirigenti e responsabili servizi	Rettore e Direttore Dirigenti e responsabili servizi	Organi di governo OIV NVA Direttore, Dirigenti e responsabili servizi Stakeholders	Direttore Risorse umane OIV NVA

3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La *performance organizzativa* esprime il risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini (delibera CIVIT 112/10).

Il processo di valutazione e misurazione della performance organizzativa di Sapienza, la cui attuazione sarà a cura dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, si articolerà nelle seguenti quattro fasi, definite in dettaglio dal Sistema proposto in questo documento:

Fase 1 – Attualizzazione della “mappa strategica”

Fase 2 – Declinazione organizzativa dei servizi e delle attività

Fase 3 – Piano della performance: a ciascuna delle funzioni, dei servizi e eventualmente dei processi/attività, l'Ateneo dovrà collegare la propria strategia in termini di:

- Obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento/continuità)
- Indicatori per la misurazione
- Target (valore obiettivo)
- Risultato di partenza (“baseline”)
- Declinazione organizzativa (CDR, gruppi di progetto, singolo individuo)
- Risorse finanziarie assegnate (tracciabili in bilancio con codice identificativo)

Fase 4 – Collegamento del piano al bilancio – Il punto 6. della fase 3 “Risorse finanziarie assegnate”, rimanda alla necessità di collegare il piano della performance alla programmazione finanziaria, tracciando in maniera chiara e trasparente gli stanziamenti dedicati.

3.1. Cosa valutare: la Mappa Strategica

La “Mappa Strategica” è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa. Essa è una struttura ad albero che dalle macro-funzioni (e funzioni) giunge ai macro-processi, dai macro-processi ai servizi, e da questi ai processi di servizio/attività.

Il modello generale a cui si fa riferimento per la definizione delle *funzioni* fondamentali di Sapienza è la *Catena Strategica del Valore*.

La figura 3 illustra la Catena strategica del Valore di Sapienza e individua sei macro-funzioni organizzative fondamentali: due macro-funzioni primarie (Ricerca e Didattica) e quattro macro-funzioni di pertinenza più strettamente amministrativa. Esse sono:

- Macro-Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture
- Macro-Funzione di supporto alla didattica
- Macro-Funzione di supporto alla ricerca
- Macro-Funzione di supporto alla didattica e alla ricerca.

Fig. 3 La catena del valore di Sapienza



L'identificazione delle macro-funzioni e delle sottofunzioni è seguita da una scomposizione "a cascata" in macro-processi, servizi, e processi di servizio/attività.

Il processo di servizio è un insieme di attività, correlate e interagenti, che utilizzando delle risorse e rispettando dei vincoli, trasformano elementi in entrata (input) in elementi in uscita (output) di valore maggiore. Un processo di servizio è articolato in fasi e ha un cliente e un fornitore.

Con attività si indica invece una sequenza di operazioni elementari, la cui ulteriore scomposizione non sarebbe significativa ai fini dell'analisi organizzativo-gestionale del processo.

Più processi di servizio/attività possono essere raggruppati in servizi.

Una volta individuati i processi di servizio essi potranno essere distinti in "istituzionali" (che garantiscono la sostenibilità e la continuità delle funzioni essenziali

delle università), o **“strategici”** (messi in atto dall’ateneo per dare attuazione al proprio percorso strategico).

Parallelamente dovranno essere individuati i **progetti**, ossia complessi di attività lavorative che hanno un inizio e una fine e producono un risultato unico e non ripetibile, in tempi e risorse definite.

Alcuni processi di servizio/attività saranno infine qualificati come **servizi pubblici** ovvero “attività con cui, mediante l’esercizio di un potere autoritativo o l’erogazione di una prestazione, l’ateneo rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti” (delibera CIVIT n.88/2010). Il presente documento contiene, per tali processi di servizio, ulteriori linee guida per la definizione di specifici standard di qualità (cfr. cap. 4).

L’identificazione di tutte le attività svolte nell’organizzazione, la loro disposizione in sequenze ordinate e l’individuazione di tutte le interazioni viene denominato “approccio per processi” che sono, per lo più, trasversali alle diverse funzioni dell’organizzazione.

Un primo vantaggio di questa soluzione è quello che permette di individuare immediatamente carenze o ridondanze nei collegamenti tra i diversi processi, nelle loro combinazioni o interazioni.

Un secondo vantaggio dell’approccio per processi è quello di indurre, tra il personale della struttura, la consapevolezza dell’esistenza di un rapporto in cui ciascuno si trova, alternativamente a svolgere il ruolo di cliente e fornitore, per cui la qualità del suo lavoro influenza quella del lavoro degli altri e ne è, a sua volta, influenzata.

Altri vantaggi sono, a livello di sistema, l’integrazione, l’interconnessione, il controllo di tutti i fattori, la capacità di reazione complessiva, mentre a livello di singolo processo si possono citare la sistematicità della gestione, il controllo e il miglioramento.

Di seguito vengono riportate esemplificazioni di scomposizione in macro-processi, servizi, processi di servizio/attività delle funzioni identificate dalla catena strategica del valore.

3.1.1 Macro-funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture

La funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture risponde all’interrogativo se il sistema di governo e il mantenimento e lo sviluppo delle risorse tangibili ed

intangibili è sostenibile per l'ateneo. Essa rappresenta un'area di programmazione imprescindibile, che racchiude a sua volta 5 funzioni:

- Governance e affari istituzionali e legali
- Mantenimento e sviluppo Risorse umane
- Mantenimento e sviluppo Risorse finanziarie
- Mantenimento e sviluppo Risorse tecnologiche
- Mantenimento e sviluppo Risorse infrastrutturali

Ciascuna delle funzioni può essere scomposta con le modalità illustrate nella tabella 8:

Tab. 8 Scomposizione della funzione "Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
Governance e affari istituzionali e legali	Attività degli organi di governo	Supporto organi di indirizzo politico e di direzione amministrativa	Redazione e archivio delibere e decreti Segreteria attori istituzionali e organi collegiali
	Pianificazione strategica e controllo di gestione	Auditing e risk management Supporto agli organi di Valutazione Elaborazioni statistiche Supporto alla valutazione del sistema organizzativo	
	Comunicazione istituzionale	Comunicazione e relazione con l'esterno Comunicazione e relazione con l'interno Ufficio Stampa e Piano di comunicazione Organizzazione eventi Web marketing e merchandising Bilancio sociale	Presidio del marchio e dell'immagine dell'ateneo / Presidio identità visiva Verifica efficacia comunicativa Invio newsletter, mailing list, Popolamento sito internet Standardizzazione e protocollo informativo (delibere, lettere)
	Sviluppo e gestione di partnership e relazioni esterne	Gestione accordi con consorzi e centri	
	Affari legali e contrattuali	Gestione contenziosi Affari penali Gestione Procedure contrattuali e convenzioni	Contenziosi civili e tributari Consulenza alle strutture Accertamenti carichi pendenti e casellari
Risorse umane	Programmazione risorse umane	Programmazione fabbisogno personale Pianificazione risorse finanziarie	
	Reclutamento e selezione	Valutazioni comparative docenti e ricercatori Concorsi T.A. Selezioni pubbliche collaborazioni esterne Gestione trasferimenti e chiamate dirette Gestione amministrativa di supplenze e contratti	Procedure concorsuali Procedure di voto telematico per commissioni giudicatrici
	Formazione e addestramento	Analisi del fabbisogno formativo Pianificazione, coordinamento e progettazione attività formative Valutazione delle attività formative	Programmazione didattica Gestione logistica Gestione budget formazione Comunicazione delle attività formative
	Valutazione, controllo e incentivazione	Gestione procedure di valutazione del personale T.A. e gestione incentivi	Monitoraggio prestazioni e distribuzione risorse incentivanti
		Procedimenti Disciplinari	Accertamento, istruttoria, emanazione provvedimento
	Gestione amministrativa del personale	Retribuzione personale	Pagamento stipendi, definizione aspetti fiscali e previdenziali, rilascio CUD, elaborazioni stipendiali, indennità e ritenute, assistenza fiscale. Gestione TFR
		Gestione Presenze T.A.B.	Rilascio badge Gestione TimeWeb Gestione giustificativi
		Gestione Identificativi e archivio personale	Rilascio documenti di identità, n.matricola Archiviazione
		Gestione rapporti INAIL	Pratiche INAIL
		Prevenzione, protezione e sicurezza	Gestione visite mediche, evasione obblighi 626
	Gestione carriere del personale T.A.B., collaboratori linguistici, docenti e personale non di ruolo	Gestione della mobilità del personale T.A.B.	Gestione trasferimenti Gestione progressioni
		Amministrazione dello stato giuridico ed economico	Modifiche contrattuali, Gestione aspettative, congedi, anni sabbatici, afferenze alle strutture. Pensionamenti e riscatti
		Gestione Incarichi esterni	Rilascio Autorizzazioni Gestione anagrafe prestazioni
Servizi al personale e welfare	Gestione rapporti INPDAP	Pratiche mutui e prestiti	
	Gestione parcheggi	Rilascio contrassegni	
	Relazioni sindacali / Attività ricreative / Gestioni convenzioni / Gestione asilo nido / Mobility Management		

Tab.8bis - Scomposizione della funzione "Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
Risorse finanziarie	Previsione finanziaria	Bilancio finanziario di previsione	Redazione bilancio di previsione annuale e pluriennale Raccolta e verifica bilanci centri di spesa
	Consuntivazione finanziaria	Conto consuntivo e conto consuntivo consolidato	Redazione conto consuntivo e consolidato Riaccertamento residui attivi e passivi Gestione variazioni e assestamenti Omogenea redazione conti consuntivi (gestione codifica SIOPE e rendicontazione MIUR) Monitoraggio flussi economici e finanziari e fabbisogni Rendicontazione organi di governo e di ateneo
	Gestione entrate	Accertamento entrate	Accertamento entrate di competenza del bilancio universitario (entrate proprie, trasferimenti e corrispettivi da enti pubblici e privati, fondi per l'edilizia universitaria) Accertamento somme incassate di pertinenza dei centri di spesa e loro trasferimento
		Riscossione entrate	Incasso di tutte le entrate di competenza del bilancio universitario (entrate proprie, trasferimenti e corrispettivi da enti pubblici e privati, fondi per l'edilizia universitaria) Gestione reversali di incasso Recupero crediti di anticipazioni ai centri di spesa Aggiornamento posizioni creditorie (recupero crediti)
	Gestione uscite	Impegni di spesa	Assunzione degli impegni provvisori su tutti gli atti di spesa Raccolta e registrazione di tutti i provvedimenti definitivi di impegno di spesa
		Gestione flussi documentali di cassa	Anagrafica e protocollo dei documenti di spesa Gestione documentale dei mandati di pagamento Gestione dei mandati insoluti Gestione della cassa
		Procedure di pagamento spese imputabili a bilancio	Pagamento stipendi Pagamento ritenute erariali, previdenziali ed assistenziali Pagamento parcelle per prestazioni professionali Liquidazione delle competenze commissari di concorso Pagamento competenze organi di governo Pagamento rimborsi spese Verifica regolarità forniture Pagamento fatture per lavori e forniture beni e servizi Liquidazione utenze (consumi per telefonia, energia elettrica, acqua e gas) Pagamento canoni di locazione, Pagamenti interventi di edilizia universitaria Pagamento competenze a favore degli studenti Pagamento borse di studio Anticipazioni pagamenti assimilati agli stipendi per centri di spesa Anticipazioni varie (fondo economale, missioni, iniziative culturali e sociali studenti ecc.)
		Gestione missioni del personale universitario ed assimilato	Verifica autorizzazioni Anticipazioni spese di missione Imputazione spese di missione Controllo rendicontazione Rimborso
		Ripartizione fondi ordinari a favore dei centri di spesa	Proposte di ripartizione di fondi ordinari ai centri di spesa Trasferimenti a favore dei centri di spesa
		Adempimenti fiscali e tributari	Contabilità IVA Dichiarazioni dei redditi
		Controllo di gestione	Gestione contabilità economico-patrimoniale ed analitica
	Rapporti con istituto tesoriere		

Tab.8 ter - Scomposizione della funzione "Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
Risorse tecnologiche	Gestione Tele Comunicazioni	Gestione infrastrutture di rete	Pianificazione, sviluppo, funzionamento e monitoraggio delle infrastrutture di rete Progettazione e direzione lavori dei nuovi allestimenti di rete locale (cablaggi e dorsali) Gestione rete locale e sicurezza Gestione infrastrutture di interconnessione sedi metropolitane e regionali con rete ricerca italiana e internet Consulenza e supporto nel campo del networking Coordinamento referenti di rete Gestione assegnazione indirizzi di rete Gestione segnalazioni del garr. Gestione dei contratti con i carrier per fonia e dati
		Gestione rete wireless	Servizio di assistenza e configurazione dei dispositivi
		Gestione sistema telefonico università	Mantenimento, adeguamento e gestione degli apparati telefonici e dei dispositivi periferici della rete di accesso Servizio di centralino Implementazione VOIP Rendicontazione, contabilizzazione e addebiti traffico telefonico ai centri di costo
	Gestione Sistemi	Sistemi centrali e per l'office automation	Aggiornamento, gestione e ottimizzazione sistemi di elaborazione Coordinamento attività di controllo e gestione centralizzata postazioni di lavoro amministrazione centrale Gestione parco server Disaster recovery e sicurezza Gestione aule informatizzate amministrazione Supporto attività multimediali Consulenza e supporto open source
		Metodi e servizi per la valutazione e la selezione	Predisposizione modulistica per selezioni e valutazione di competenze (prove di accesso ai corsi a numero predeterminato, prove di concorso, prove di esame) e questionari per la didattica. Processo di lettura ottica dei moduli ed elaborazione dei risultati
		Gestione stampa	Stampa massiva Stampa pergamene
	Gestione Applicativi gestionali	Amministrazione Basi di dati	Progettazione strutture di dati Installazione, configurazione e gestione sistemi di archiviazione dati Gestione digital library Aggiornamento anagrafiche, accessi autorizzati e profilazione. Estrazione dei dati per la reportistica e per la statistica Manutenzione sistemistica dei software di gestione dei DB Mantenimento sicurezza degli accessi interni ed esterni e dei dati contenuti.
		Gestione sistema informatico carriere didattiche e amministrative degli studenti	Gestione e implementazione InfoStud Sviluppo di moduli complementari di Infostud. Codifica degli insegnamenti Analisi, controllo ed elaborazioni dati Sviluppo integrazione con altri sistemi Assistenza formazione e aggiornamento agli utenti (segreterie Studenti e docenti per la verbalizzazione)
		Automazione dei processi amministrativi	Supporto e assistenza per utilizzo applicativi finalizzati alla dematerializzazione e al servizio di protocollo/archivio elettronico. Gestione sistema "Organi collegiali" Help-Desk utenti del sistema per la gestione Organi Collegiali.
		Gestione web	Progettazione e gestione informatica siti d'Ateneo (portale, siti di struttura, sistema Bibliotecario di Ateneo ecc...) Coordinamento tecnico alle strutture per la realizzazione di pagine web conformi Progettazione di soluzioni web-based Adempimenti normativa sull'accessibilità dei siti web Servizi di web-hosting e server housing
		Gestione sistema posta elettronica	Creazione e rilascio account, Configurazioni client, Statistiche sul traffico di posta Mantenimento sicurezza dati, Supporto utenti, Gestione mailing list, Censimento utenti, Implementazione PEC
		Gestione sistemi informatici per le procedure contabili	Gestione sistema contabile dell'amministrazione centrale e dei centri di spesa e interfaccia con altri sistemi (Sebina, TQL). Gestione della migrazione dei dati Assistenza alla Ragioneria e ai Centri di spesa con autonomia di bilancio Analisi, controllo, estrazione ed elaborazione dei dati

Tab.8 quater - Scomposizione della funzione "Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività	
Risorse infrastrutturali	Gestione flussi documentali	Gestione Smistamento corrispondenza Protocollo e Archivio	Ricezione posta e smistamento in entrata e in uscita Assegnazione numeri protocollo in uscita e in entrata Individuazione destinatari e redazione anagrafiche Utilizzo sistema informatico di protocollo ed help desk Organizzazione, allestimento e gestione archivio	
		Archivio Storico	Censimento, recupero, schedatura, riordino e inventariazione patrimonio documentale e archiviazione informatica	
	Guardiana e trasporto	Gestione automezzi e autisti	Gestione reperibilità e turni Gestione Car-sharing e noleggio Manutenzione automezzi	
		Custodia e portierato	Accoglienza e orientamento utenza Vigilanza e sorveglianza Movimentazione accessi Controllo parcheggi	
	Logistica	Approvvigionamento e distribuzione	Definizione e pianificazione dei fabbisogni Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip Gestione patrimoniale beni mobili e inventario Gestione materiali di consumo (acquisto e distribuzione) Merchandising	
		Magazzino	Monitoraggio giacenze Movimentazione fisica e relativa gestione informatica Stoccaggio e conservazione	
		Trasloco e facchinaggio	Coordinamento richieste ed evasione Gestione personale di trasloco e facchinaggio	
	Gestione Patrimonio	Pianificazione e programmazione interventi edilizi	Gestione database patrimonio edilizio Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio Sviluppo Edilizio ed espropriazioni	
		Stipula contratti	Gestione Albo fornitori Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte e ristrette Gestione amministrativa e contabile dei contratti passivi Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio) Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti) Gestione Assicurazioni	
		Manutenzione Infrastrutture	Progettazione degli interventi Istruttoria giuridica (nomina figure professionali previste dalla legge) Redazione capitoli guida Direzione lavori Controllo amministrativo-contabile degli interventi Coordinamento in fase esecutiva Adempimenti obblighi sicurezza Collaudo Pratiche verso soggetti esterni (provveditorato, sovrintendenza, vigili del fuoco)	Pulizie Manutenzione strade Nettezza urbana Gestione aule (arredi e informatizzazione) Manutenzione ordinaria Manutenzione straordinaria Gestione impianti (Termogestione, impianti elevatori, elettrici, antincendio, idrici, speciali e cabine di trasformazione) Organizzazione allestimento arredi uffici e aule Manutenzione aree verdi Segnaletica
		Valorizzazione Patrimonio	Locazione spazi Comunicazione aziendale e merchandising Ricerca sponsorizzazioni e fund-raising Realizzazione e gestione sistema di Digital Signage	

3.1.2 Macro-funzione supporto alla didattica

La domanda cui si vuole rispondere con questa seconda funzione è: qual è il valore aggiunto dei servizi di supporto alla didattica? L'area racchiude le attività di supporto a studenti, docenti, ma anche scuole superiori, lungo l'intero percorso di formazione universitaria.

Di seguito un esempio di scomposizione della funzione di supporto alla didattica.

Tab. 9 Scomposizione della funzione "Supporto didattica

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di servizi/attività
Supporto alla didattica	Reclutamento studenti	Orientamento in entrata	Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento Accordi con istituti per orientamento Prova test di orientamento on line Punti informativi e front office Guida immatricolazione e orientamento Gestione campagna immatricolazioni su quotidiani, affissioni , ecc.
		Valutazione delle conoscenze al momento dell'ingresso	Gestione prove di verifica delle conoscenze Gestione prove di accesso per corsi a numero programmato Predisposizione elenchi studenti prescritti Organizzazione logistica test di ingresso Reclutamento personale di vigilanza e nomina commissioni Predisposizione questionari Correzione questionari Redazione graduatorie
		Attività supporto al recupero	Individuazione docenti Erogazione attività formative propedeutiche e integrative Organizzazione logistica
	Gestione carriere studenti	Immatricolazioni e iscrizioni a corsi, lauree o lauree specialistiche	Supporto alle procedure di immatricolazione Gestione passaggi/trasferimenti/part time Gestione libretti/tessere
		Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)	Gestione esoneri e rimborsi tasse Abilitazioni ai servizi Determinazione/gestione della contribuzione studentesca Gestione degli incentivi Gestione bollettini di sollecito di pagamento Gestione degli scarti di pagamento Attività di front office Registrazione esami e crediti formativi Ricezione richieste di ammissione alle tesi di laurea Redazione del processo verbale Registrazione esame di laurea Emissione certificati Gestione banche dati
	Offerta formativa	Gestione dell'offerta didattica e formativa	Emanazione bandi di iscrizione Redazione/aggiornamento del Regolamento Didattico di Ateneo Istruttoria istituzione/attivazione/disattivazione CdS e Scuole di Specializzazione Supporto amministrativo per emanazione offerta formativa Trasmissione atti e documenti previsti dalla normativa Aggiornamento banche dati Coordinamento procedure per definizione potenziale formativo Coordinamento emanazione Manifesto degli Studi Gestione bandi didattica integrativa Promozione e pubblicità dell'attività formativa

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di servizi/attività
		Gestione di corsi, esami ed appelli di laurea	Predisposizione e coordinamento calendario lezioni/esami/tesi di laurea Predisposizione commissioni di laurea Organizzazione logistica (aule e laboratori) Attività di front office Raccolta domande di ammissione alle tesi di laurea Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica Distribuzione e raccolta libretti delle lezioni Istruttoria pratiche studenti Predisposizione e aggiornamento modulistica studenti Supporto amministrativo organi collegiali
		Quality Assurance	Raccolta e analisi periodica dei dati (numero di laureati in corso, opinioni degli studenti, condizione occupazionale dei laureati) Pianificazione azioni di miglioramento Verifica e valutazione della qualità della didattica Miglioramento dell'accessibilità alle informazioni
		Supporto alla gestione dei laboratori didattici	Presidio laboratorio Supervisione alla sicurezza secondo normativa Organizzazione e allestimento materiale didattico
	Supporto agli studenti in itinere	Tutorato didattico e organizzativo Attività per gli studenti e borse di studio	Emissione bandi Coordinamento Commissioni di giudicatrici Gestione graduatorie Assegnazione/stipula contratti Coordinamento e formazione tutor
		Assistenza psicologica	Coordinamento servizio counselling
		Assistenza studenti diversamente abili	Servizi amministrativi (registrazione Infostud, stampa bollettini, consegna certificati ecc.) Gestione e coordinamento tutorato alla pari Supporto per ausili speciali Interpretariato e stenotipia Stampa in braille Registrazione testi in formato audio Scansione testi in formato txt Rilascio permessi auto e telecomandi per accesso all'ateneo Erogazione contributi
		Supporto informativo agli studenti in itinere	Aggiornamento siti internet Aggiornamento bacheche di facoltà Implementazione strumenti di comunicazione e divulgazione Coordinamento front office
		Attività professionalizzanti, tirocini e stage	Stipula convenzioni Attivazione di tirocini Coordinamento richieste Gestione banche dati Supporto informativo
	Post Lauream	Orientamento in uscita e placement	Informazioni su iniziative e servizi relativi all'inserimento lavorativo dei laureati Consulenza a laureandi e laureati Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio Gestione progetti formativi e orientamento in uscita Servizio Placement
		Gestione dottorati, specializzazioni e master	Coordinamento Master, corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione (non mediche) Coordinamento dottorandi
		Gestione Esami di stato	Gestione domande di partecipazione Nomina Commissione Organizzazione logistica Rilascio certificato sostitutivo e consegna diplomi di abilitazione

3.1.3 Macro-funzione supporto alla ricerca

La domanda cui si vuole rispondere con questa seconda funzione è: qual è il valore aggiunto dei servizi di supporto alla ricerca? L'area racchiude attività come il supporto ai progetti di ricerca, il marketing e la promozione della ricerca, il supporto a brevetti e spin-off, la creazione e il mantenimento di network con partner strategici del territorio, allo scopo di rafforzare la capacità di accesso ai fondi competitivi.

Un esempio di scomposizione della funzione di supporto alla ricerca è illustrato nella tabella 10.

Tab. 10 Scomposizione della funzione "Supporto alla ricerca"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
Supporto alla ricerca	Valorizzazione ricerca scientifica	Gestione brevetti	Supporto applicazione normativa Supporto deposito brevetti Ricerca di anteriorità Monitoraggio progressi industriali attraverso banche dati Gestione delle procedure di deposito e di estensione all'estero dei brevetti Predisposizione accordi preventivi per casi di contitolarità Mantenimento portafoglio brevettuale di Ateneo Supporto alla Commissione tecnica brevetti Valorizzazione dei brevetti (licensing)
		Gestione spin-off	Relazioni esterne Individuazione canali di finanziamento pubblico e/o privato per l'attivazione diretta e/o indiretta di spin off Pubblicizzazione del portafoglio brevettuale Predisposizione contratti per la cessione, la licenza e/o la produzione diretta delle invenzioni di proprietà sottoposte a tutela brevettuale Supporto alla Comitato Spin Off e istruttoria pratiche per organi competenti
		Gestione contratti convenzioni e consorzi	Coordinamento attività contrattuali Registrazione contratti Gestione banche dati Attivazione e gestione dei centri interuniversitari e dei consorzi Coordinamento stages Supporto alla Commissione Mista Centri e Consorzi Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca

		Gestione finanziamenti ricerca scientifica	Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi Supporto in materia giuridica per la ricerca Consulenza legale per attività collegate alla ricerca Formazione e supporto personale di altre strutture Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi Gestione bandi di finanziamento Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti Attività di consulenza e supporto in merito alla negoziazione dei progetti approvati Supporto Commissione ricerca Supporto alla ripartizione e gestione dei fondi Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati Supporto alla comunicazione per la ricerca Attività relazionali e promozionali Gestione banche dati e Anagrafe della ricerca
		Gestione laboratori di ricerca	Supporto alla gestione dei laboratori di ricerca Certificazione e messa a norma laboratori

3.1.4 Macro-funzione supporto alla ricerca e alla didattica

L'ultima funzione amministrativa è dedicata a due aree trasversali sia alla didattica che alla ricerca: il supporto all'internazionalizzazione e il sistema bibliotecario e museale. La domanda che ci si pone è: qual è il valore aggiunto delle attività di queste due aree?

Tab. 11 Scomposizione della funzione "Supporto alla ricerca e alla didattica"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
Internazionalizzazione	Relazioni internazionali	Gestione stipula di accordi bilaterali di cooperazione internazionale o di collaborazione culturale e scientifica	Promozione, definizione ed esecuzione di accordi con MAE e organismi internazionali Raccolta proposte da docenti ricercatori e personale Sapienza per accordi quadro Gestione dei protocolli esecutivi Verifica di conformità delle proposte Trasmissione della proposta agli organi competenti Trasmissione della proposta alla controparte estera Stipula dell'accordo
		Organizzazione eventi internazionali e visite delegazioni straniere	Ricezione proposte di incontro da Università straniere Trasmissione inviti di incontro a studiosi stranieri Accoglienza ospiti e delegazioni straniere Organizzazione degli eventi secondo il cerimoniale previsto Diffusione e pubblicizzazione degli eventi organizzati Organizzazione Delegazioni di Sapienza all'estero
	Comunicazione per l'Internazionalizzazione	Diffusione e pubblicizzazione accordi stipulati e bandi	Gestione mailing list e newsletter Aggiornamento delle pagine web
		Gestione Portale istituzionale in inglese	Site Content Management
	Internazionalizzazione della Ricerca	Supporto nella gestione di proposte relative a finanziamenti nazionali e internazionali	Monitoraggio e selezione bandi internazionali Formazione e assistenza alla redazione e presentazione dei progetti Assistenza per gli adempimenti amministrativi
	Internazionalizzazione offerta formativa	Organizzazione corsi in lingua straniera	Supporto alla programmazione didattica e all'attivazione
		Gestione Summer School	Progettazione percorso formativo Diffusione e informazione sulle modalità di iscrizione Gestione iscrizioni e segretariato organizzativo Gestione logistica Rilascio attestati
		Realizzazione di progetti formativi per il rilascio di titoli congiunti e doppi titoli	Negoziazione con i partner esteri sul corso integrato e sul titolo Supporto alla progettazione del curriculum integrato Riconoscimento periodi di studio (verifica di conformità al Regolamento didattico, alle tabelle di corrispondenza crediti, esami e voti, al sistema ECTS)
	Mobilità internazionale	Gestione mobilità studenti stranieri in entrata	Pre-valutazione e ammissione studenti stranieri in mobilità tramite programmi Servizio accoglienza Tutoraggio in itinere

Tab. 11 Scomposizione della funzione "Supporto alla ricerca e alla didattica"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
			<p>Mediazione culturale e attività ricreative</p> <p>Registrazione e trasmissione alle sedi partner degli esami e crediti maturati in Sapienza</p>
			<p>Pre-valutazione, ammissione e iscrizione studenti stranieri indipendenti</p> <p>Procedure riconoscimento titoli di studio ottenuti all'estero</p> <p>Relazione e creazione sinergie con uffici della questura e comune per studenti stranieri</p>
		Gestione mobilità studenti e laureati in uscita	<p>Elaborazione dei criteri di distribuzione dei fondi tra le strutture</p> <p>Emissione e diffusione Bandi</p> <p>Raccolta delle domande di partecipazione con relativa documentazione</p> <p>Gestione del procedimento di selezione e attribuzione borse</p> <p>Orientamento ed informazione studenti Sapienza in uscita</p> <p>Ricezione e successiva trasmissione alle strutture didattiche degli esami e crediti maturati all'estero per l'approvazione</p> <p>Registrazione in carriera degli esami/crediti maturati all'estero</p> <p>Raccolta rendicontazioni sul periodo di studio all'estero e spese sostenute</p> <p>Autorizzazione alla liquidazione dei contributi economici previsti dai bandi</p>
		Gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo in entrata	<p>Emissione bando professori visitatori</p> <p>Gestione richieste di invito professori visitatori</p> <p>Trasmissione alla commissione competente per la valutazione e agli organi collegiali per l'approvazione</p> <p>Pubblicazione e diffusione risultati</p>
		Gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo in uscita	<p>Elaborazione dei criteri di distribuzione dei fondi tra le strutture</p> <p>Emissione e diffusione Bandi</p> <p>Raccolta delle domande di partecipazione con relativa documentazione</p> <p>Raccolta rendicontazioni spese sostenute</p> <p>Autorizzazione alla liquidazione dei contributi economici previsti dai bandi</p>
Biblioteche	Gestione amministrativa	Gestione risorse bibliografiche cartacee ed elettroniche	<p>Pianificazione acquisti</p> <p>Acquisizione materiale bibliografico</p> <p>Gestione degli ordini permanenti e dei rapporti con i fornitori</p> <p>Gestione Inventario</p> <p>Organizzazione materiale bibliografico (catalogazione, manutenzione catalogo, archiviazione, collocazione, conservazione)</p> <p>Digital Library</p>
		Reference strutturata	<p>Definizione disciplina di apertura al pubblico</p> <p>Reference service (assistenza personale al lettore)</p> <p>Reference desk (sportello informazioni face to face)</p> <p>Virtual reference desk (sportello virtuale di informazione on line)</p> <p>Ask a librarian (servizio informazione attraverso posta elettronica)</p>

Tab. 11 Scomposizione della funzione "Supporto alla ricerca e alla didattica"

	Funzione	Macroprocesso	Esempi di processo/attività
			Internet Library Loan Presidio e gestione della sala di consultazione e della sala studio Organizzazione postazioni studio e ricerca Organizzazione postazioni e apparecchiature disabili Formazione utenti sull'uso degli strumenti di ricerca bibliografica.
		Gestione prestito e document delivery	Gestione contatti interbibliotecari Registrazione e gestione anagrafica utenti Gestione richieste (ricezione, verifica disponibilità, registrazione e consegna) Gestione Copisteria e fotocopie Monitoraggio scadenziario prestiti Procedure di restituzione materiali (riconsegna materiale, aggiornamento sistema prestiti e ricollocazione) Procedura sollecito e recupero materiale in prestito
		Gestione tesi di laurea, dottorato, specializzazione	Catalogazione, conservazione e consultazione tesi

3.2. La mappa delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale di Sapienza è complessa e articolata in: Amministrazione centrale, Dipartimenti, Facoltà, Centri.

Una strutturazione così articolata richiede una sistematizzazione della correlazione tra strutture, attività svolte, e, a cascata, responsabilità individuali.

Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Il passaggio successivo alla definizione della mappa strategica consiste pertanto nell'identificazione dei centri di responsabilità presenti all'interno dell' Ateneo e in una riflessione sul contributo da essi fornito alle attività delineate nella mappa strategica.

La mappa delle responsabilità può essere costruita partendo dall'*Organigramma dell'amministrazione* per poi scendere a un livello di dettaglio sempre maggiore fino alle unità organizzative singole.

Una volta delineati i centri di responsabilità, sarà necessario tracciare la relazione tra essi e le attività identificate nella mappa strategica. Tali relazioni potranno prevedere: a) la responsabilità diretta, b) una contribuzione diretta del centro, ma non una vera e propria responsabilità, c) una contribuzione indiretta. Si veda a tal proposito la tabella che segue.

Tab. 12 Relazioni tra unità organizzative e processi/attività individuati nella mappa strategica

Centro di responsabilità DIRETTA (Leader - L)	Identifica il centro di responsabilità direttamente responsabile del risultato
Centro di contribuzione DIRETTA (Contributore diretto- CD)	Identifica le unità organizzative che contribuiscono in modo diretto al risultato pur non essendone direttamente responsabili
Centro di contribuzione INDIRETTA (Contributore indiretto - CI)	Identifica le unità organizzative che contribuiscono indirettamente al risultato, alle quali è possibile assegnare la misura, ma in maniera minore

Sarà a questo proposito opportunamente utilizzato un file excel contenente in colonna le funzioni, i macro-processi, i processi, i progetti e le attività e in riga i centri di responsabilità al massimo livello di dettaglio.

Per ogni attività prevista nella mappa strategica dovrà essere individuata almeno l'unità organizzativa leader. I contributori diretti e indiretti potranno essere più di uno o nessuno. In fig. 6 è riportato un esempio di tracciatura tra attività e unità organizzative.

Fig. 4 L'organigramma dell'amministrazione di Sapienza

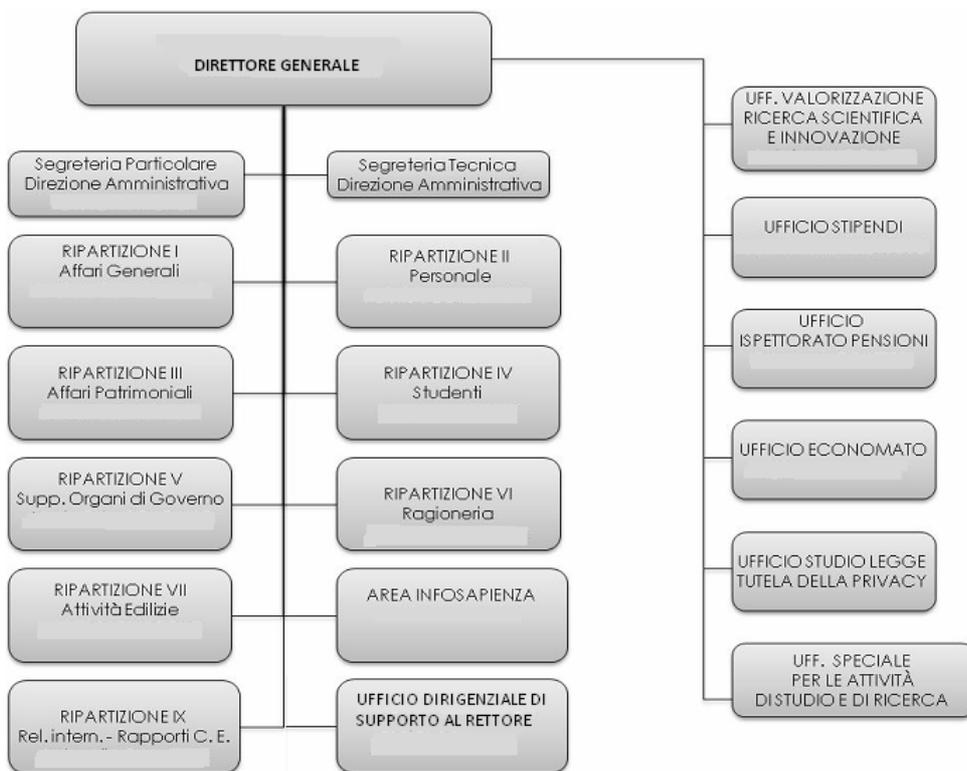


Fig. 5 Esempio di Mappa delle unità organizzative della Ripartizione I- Affari generali

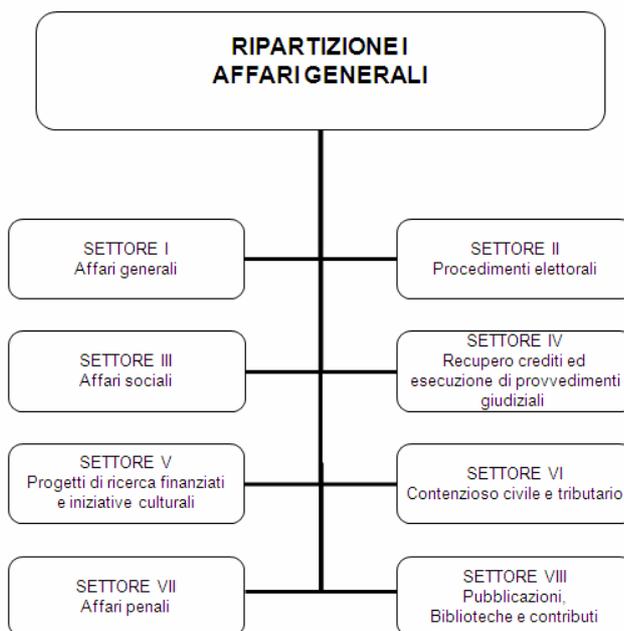


Fig. 6 Esempio di tracciatura relazioni tra attività e unità organizzative

		Amministrazione centrale							
		Rpartizione I				Rpartizione II			
		Ufficio Z		Ufficio L		Ufficio G		Ufficio K	
		Settore Y	Settore X	Settore A	Settore B	Settore w	Settore R	Settore P	Settore L
Processi	Attività								
Pianificazione e programmazione e interventi edilizi	Gestione database patrimonio edilizio	∅	L						
	Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione	∅		L					
	Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio			L	∅				
	Sviluppo Edilizio ed espropriazioni								
Stipula contratti	Gestione Albo fornitori							L	
	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte e ristrette								
	Gestione amministrativa e contabile dei contratti passivi					L	∅		
	Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)								L

3.3. Gli ambiti e le procedure di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Tracciata e verificata la relazione tra attività e centri di responsabilità il passaggio successivo per l'Ateneo sarà quello di associare a ciascun elemento della mappa strategica:

- la propria strategia in termini di obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento/continuità)
- la ricognizione sullo stato dei piani e dei programmi in corso di svolgimento
- l'identificazione di indicatori di performance adeguati
- l'identificazione dei valori correnti di tali indicatori che consenta di fotografare lo stato attuale dell'unità organizzativa
- l'identificazione dei valori programmati (target) per ciascun indicatore che consentano di misurare il miglioramento
- l'identificazione delle infrastrutture utilizzate (metodi manuali per la raccolta dati, sistemi informativi, sistemi di knowledge management) e delle risorse di supporto (soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi)

Agli obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento/continuità) saranno associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art.8 D.lgs. n. 150/2009:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- la misurazione dell'effettivo **grado di attuazione di piani e programmi**, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle **relazioni con i cittadini**, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- il raggiungimento degli obiettivi di **promozione delle pari opportunità**;
- la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

3.3.1. Modalità di definizione degli obiettivi

Nella fase di definizione degli obiettivi assumeranno un ruolo decisivo i seguenti attori:

- organo di indirizzo politico-amministrativo, che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- Dirigenti di uffici dirigenziali generali o responsabili apicali dei vari settori organizzativi, che essendo responsabili dell'attività amministrativa e della gestione, e quindi a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi strategici;
- stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;
- le strutture di staff (OIV, ufficio del controllo di gestione, ufficio studi, ufficio di pianificazione e programmazione, ecc.), che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo.

In mancanza di strutture di staff, sono gli stessi Dirigenti o responsabili apicali che svolgono tale funzione.

Per ciascun obiettivo andranno definite le azioni, i tempi, le risorse economiche, umane e strumentali e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo.

3.3.2. Modalità di individuazione degli indicatori di performance

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole di attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.) (delibera CIVIT 112/10)

Gli indicatori devono essere selezionati in modo che soddisfino i seguenti 6 requisiti (delibera CIVIT n. 88/10).

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata.
3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore.
6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti.

Di seguito vengono riportate tre schede tecniche metodologiche per caratterizzare correttamente gli indicatori di performance, testare la fattibilità informativa degli indicatori di performance scelti, validare la qualità dell'indicatore (delibera CIVIT n. 89/10).

Tab. 13 Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto? (Azioni)	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Tab. 14 Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Responsabile dell'alimentazione dati	
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione	
Periodicità di rilevazione (giorni)	
Tempestività del dato (giorni)	
Verificabilità del dato (SI/NO)	
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)	
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)	
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)	
Applicativo a supporto	

Tab. 15 Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi dell'indicatore (valutazione su scala 0-10)		0-10
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)	
	Contestualizzato	
	Concreto (misurabile)	
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità	
Rilevanza	Si riferisce ai programmi	
	Utile e significativo per gli utilizzatori	
	Attribuibile alle attività chiave	
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>	
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario	
	Fattibile in termini temporali	
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti	
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)	
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori	
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità	

Punti di riferimento importanti per la reperibilità di indicatori appropriati sono:

- Indicatori utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di risorse finanziarie
- Indicatori presenti nel Piano Strategico 2007-2012
- Modello CAF Università del Gruppo di Lavoro congiunto CRUI-Funzione Pubblica
- Relazione finale del Gruppo di Lavoro coordinato dal Politecnico di Milano con 20 Atenei
- Il progetto Good Practice
- Indicatori definiti ai sensi della legge 196 del 31 dicembre 2009 di contabilità e finanza pubblica.

3.3.3. Modalità di definizione dei valori programmati (target)

Una volta identificati gli indicatori di performance dovranno essere individuati i valori attuali e i valori programmati o target.

Per quanto riguarda i valori attuali verranno raccolti i risultati disponibili degli ultimi anni (possibilmente almeno 3).

Il *target* è invece il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

In taluni casi il target sarà numerico (ad esempio: l'aumento della copertura delle reti wireless del 10%). In altri casi sarà preferibile non definire in modo esplicito il target, ma indicare l'andamento auspicato (ad esempio: il miglioramento dell'efficienza nella gestione del personale). Infine sarà possibile definire esplicitamente il target non attraverso un numero, ma con riferimento ad altre organizzazioni omologhe (benchmarking) ogni qualvolta l'ateneo riterrà utile il confronto con standard, gruppi sia nazionali che internazionali.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard già determinati all'interno di Carte dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia;
- gli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- i risultati di altre amministrazioni o altri settori che possano fungere da benchmark.

L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso l'incremento del livello di performance.

3.3.4. Misurazione degli indicatori

Per misurare gli indicatori potrà essere opportunamente utilizzata la griglia CAF per l'analisi dei risultati.

Trend	Se e in che misura l'andamento dell'indicatore nel tempo è positivo, costante o negativo	
Target	Confronto con gli obiettivi	Se e in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi posti (target)
	Confronto con gli altri	Se e in che misura il confronto con altri è positivo o negativo

Sarà individuato il trend quando saranno disponibili almeno tre misure successive ad intervalli opportuni. Qualitativamente si potrà affermare che il trend è positivo se i risultati migliorano, negativo se peggiorano, costante se non variano. Nel caso in cui non sia possibile avere andamenti, si annoteranno i motivi.

Ogni risultato presentato dovrà essere confrontato con il relativo obiettivo (target) per capire se e in che misura esso sia stato raggiunto.

Il confronto con altri potrà realizzarsi con confronti interni (confronti effettuati tra settori o tra sedi diverse confrontabili all'interno della stessa amministrazione) o con confronti con l'esterno (il confronto avviene con i risultati di altre organizzazioni confrontabili e di rilievo con le quali siano state effettuate attività di benchmarking, o ottenuti con altre modalità).

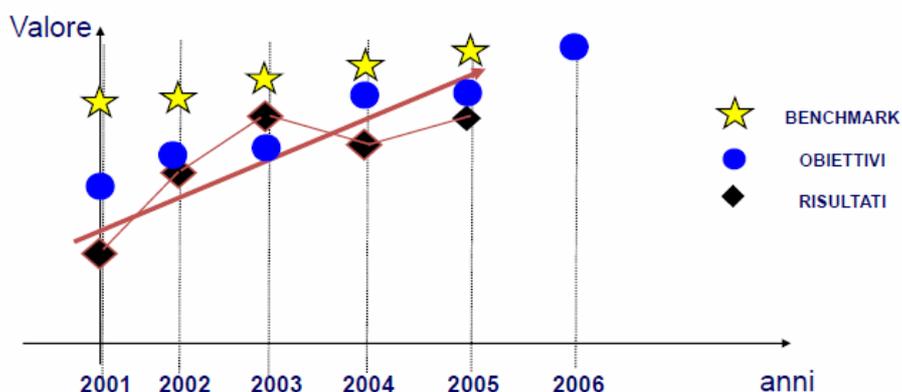
Dovranno essere evidenti i criteri di scelta delle organizzazioni (interne o esterne) con cui effettuare il confronto (ad esempio sarà scelta una amministrazione perché ha risultati eccellenti riconosciuti a livello territoriale o nazionale o sarà scelto un settore perché è quello che ha ottenuto i migliori risultati dell'amministrazione nell'area considerata).

La **rappresentazione dei risultati** potrà essere fatta tramite grafici o tabelle e saranno definiti standard specifici da utilizzare per tutti i risultati presentati.

I grafici dovranno essere facilmente comprensibili, leggibili di per sé, semplici (evitando l'eccessivo affollamento di informazioni), di dimensione contenuta allo stretto indispensabile.

In fig.7 una esemplificazione⁴ di rappresentazione grafica per un indicatore di cui risultano disponibili sia il trend che i benchmark.

Fig. 7 Esemplificazione grafica di misurazione degli indicatori



I risultati saranno in ogni caso accompagnati da commenti e analisi, espressi in forma sintetica. Nel caso di risultati non positivi andrà descritto quello che l'Amministrazione ha fatto/ sta facendo / ha intenzione di fare per risolvere i problemi che hanno determinato i risultati non positivi.

⁴ Fonte: Migliorare un'organizzazione universitaria attraverso l'autovalutazione (Maggio 2010)

3.3.5. Monitoraggio in itinere

Durante la gestione occorrerà garantire un monitoraggio costante del piano prevedendo dei momenti di rendicontazione, ad esempio su base quadrimestrale. La reportistica dovrà essere costituita da schede avanzamento per ciascun obiettivo, nelle quali saranno riportati i risultati di periodo per ciascun indicatore rispetto al valore obiettivo, una descrizione delle attività svolte dal o dai Centri di responsabilità (CDR) coinvolti, i rischi e le criticità che potrebbero inficiare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno. A fronte dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati in itinere, occorrerà mettere in atto le eventuali azioni correttive per correggere la rotta, non escludendo una rimodulazione del piano.

4. La valutazione della performance dei servizi e delle unità organizzative

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta:

- ai Dirigenti dell'Università per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili;
- ai responsabili di unità organizzativa;
- all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, della valutazione della didattica e della ricerca svolta dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v. Art. 14, comma 5 del D.lgs. n. 150/2009), elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

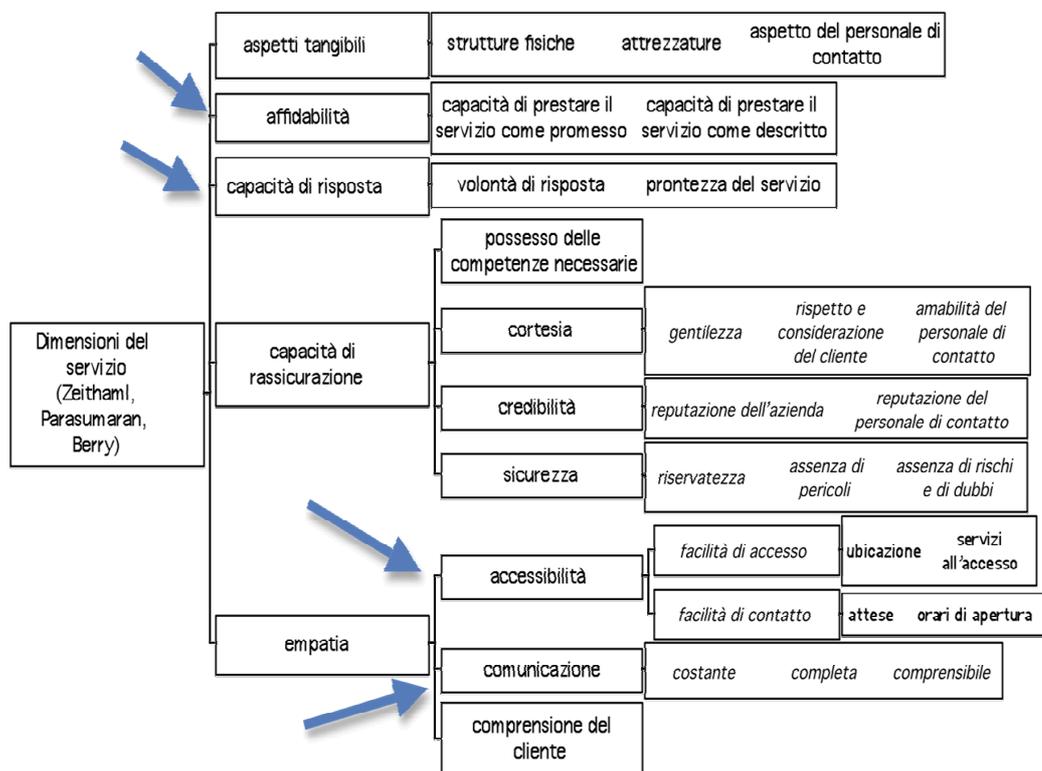
Per le unità organizzative che di norma erogano servizi (interni o di front-office) è molto utile, ai fini della valutazione della performance organizzativa, adottare un modello di valutazione uniforme che va istanziato per ciascun servizio valutato. Il modello vale per qualunque tipo di servizio, per i servizi di front-office come per i servizi interni.

La delibera n. 88/2010 della CIVIT propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi. Oltre a questa delibera, nel seguito del documento terremo conto anche del modello proposto da V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, Mc-Graw-Hill, Milano 1991, rappresentato nella figura 8, nella quale la performance è definita da un grafo ad albero a più dimensioni a ciascuna delle quali è necessario associare una metrica appropriata per ottenere un indicatore sintetico alla radice.

Il problema principale della valutazione dei servizi è nella scelta della metrica per valutare le diverse dimensioni delle prestazioni al fine di ottenere un indicatore del livello raggiunto per ogni dimensione di prestazione. Alcune di queste dimensioni sono misurabili oggettivamente (p. e. orari di apertura), altre lo sono con maggiore difficoltà (p. e. comprensibilità della comunicazione). In questi casi nel Sistema si devono adottare misure opportune per ridurre la discrezionalità della valutazione (p. e. indagini di customer satisfaction). In ogni caso, la CIVIT impone di associare un "valore programmato" (target) a ciascun indicatore di qualità.

Le diverse dimensioni del modello devono essere pesate in funzione della loro importanza relativa nella determinazione della qualità del servizio. E' consigliabile adottare criteri di pesatura differenziati per i servizi di front-office e per gli altri tipi di servizio.

Fig. 8 Un modello per la qualità dei servizi (da Zeithaml, Parasumaran e Berry)



Le dimensioni ritenute essenziali nella delibera CIVIT n. 88/2010 sono quattro: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La stessa delibera prevede anche che si “possono individuare ulteriori dimensioni, che contribuiscono a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva del servizio erogato”. E' opportuno osservare che le quattro dimensioni principali richiamate da CIVIT trovano corrispondenza nel modello della figura 8 (v. le frecce in figura, dove la capacità di risposta sta per tempestività, comunicazione sta per trasparenza e affidabilità corrisponde ad efficacia).

Considerando le due fonti citate e le esigenze dell'Università Sapienza, il modello che è adottato dal Sistema per valutare la performance dei servizi è rappresentato nella figura 9. In base a quanto detto in precedenza occorre che, in corrispondenza di ciascun nodo del grafo accanto al valore ponderato della valutazione attuale sia riportato il valore ponderato del target (cioè il livello atteso della relativa prestazione) in modo che sia possibile calcolare gli scostamenti tra attese e realtà al livello di ciascun nodo oltre che alla radice.

Fig. 9 Il modello per la misurazione e la valutazione dei servizi

Indicatore		Peso	Val. pond.	Peso	Val. pond.	Valutazione	
Modello di qualità dei servizi	Efficacia	30	30	Affidabilità (capacità di prestare il servizio come richiesto)	15	15	5
				Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)	15	15	5
	Efficienza	20	20	Tempestività (tempo di ciclo /tempo di attraversamento)	12	12	5
				Costo per unità di output	8	8	5
				Accessibilità multicanale	5	5	5
	Accessibilità	15	15	Ubicazione e accessibilità fisica	7	7	5
				Informazioni per l'accesso	3	3	5
				Trasparenza (completezza della comunicazione)	15	15	5
	Capacità di rassicurazione	20	20	Comprensione dell'utente	6	6	5
				Cortesia	10	10	5
				Gestione del rischio e riservatezza	4	4	5

Un esempio di metrica per la valutazione delle foglie dell'albero di figura 9 è riportato nella tabella 16. La scala di valutazione è da 1 (livello minimo dell'indicatore) a 3 (livello massimo).

Tab. 16 Criteri per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI/VALUTAZIONI	1	2	3
Affidabilità	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>
Conformità	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Tempestività	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Costo per unità di output	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Accessibilità multicanale	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Ubicazione e accessibilità	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Informazioni per l'accesso	<i>Inadeguate</i>	<i>Mediamente adeguate</i>	<i>Adeguate</i>
Trasparenza	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Comprensione dell'utente	<i>Minima</i>	<i>Media</i>	<i>Massima</i>
Cortesia	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Gestione del rischio e riserv.	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare alle foglie del grafo indicatori oggettivamente misurabili come quelli riportati nella tabella 17 e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Tab. 17 Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	- numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale
	- numero di ore di apertura giornaliera/totale
	- numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale
	- unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale - posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	- numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati
	- numero visitatori sito internet
	- numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati
	- numero richieste pervenute mensilmente via e-mail
	- numero telefonate mensili - numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale - numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale
Tempestività	- tempo medio di erogazione del servizio
	- tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi
	- tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono
	- tempo medio di evasione di una pratica di segreteria - numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
Trasparenza	- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito
	- numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi
	- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito - numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
Costo per unità di output	- costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità	- numero pratiche evase conformemente/totale pratiche
	- numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati

L'algoritmo di valutazione dell'indicatore per la foglia i-esima è il seguente:

$$\text{Valutazione ponderata}_i = \text{Valutazione}_i * \text{Peso}_i / 3$$

La valutazione ponderata sarà quindi \leq Peso (indice massimo), proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima corrisponde il valore massimo. Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indicatore di ogni foglia fornisce il valore dell'indicatore relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma dei valori attuali dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se V_s è la valutazione complessiva del servizio e V_i è la valutazione ponderata di un fattore del livello immediatamente inferiore, si ha:

$$V_s = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

Per ogni servizio presente nella mappa dei servizi è necessario riprodurre il processo (o i processi) di erogazione individuandone inoltre le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento, efficienza del processo (misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), takt time (cioè rapporto tra tempo lavorativo disponibile al giorno e il numero delle richieste al giorno) e output erogati (volumi, tipologia). Questi elementi integrano le informazioni associate a ciascun servizio nella mappa strategica che deve essere aggiornata nel piano della performance.

5. La rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti

Con riferimento all' ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa della *"rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive"* (art. 8 D.lgs. n. 150/2009) sarà opportunamente valutata la soddisfazione degli utenti dei servizi facendo riferimento in particolare ad alcune aree, differenti a seconda se il servizio è erogato "in back office", "face to face" o attraverso "sportelli web".

Nel caso di servizi di back-office la customer satisfaction sarà verificata sulle seguenti aree:

- a) Accessibilità (fisica/multi-canale) (ubicazione degli sportelli, orari di apertura, disponibilità di modulistica etc...);
- b) Tempestività (tempi di attesa)
- c) Trasparenza (Responsabili/Procedure di contatto/Tempistiche di risposta)
- d) Efficacia (Conformità/Affidabilità/Compiutezza)

Nel caso di servizi di sportello FACE TO FACE la customer satisfaction sarà verificata sulle seguenti aree⁵:

- a) Accessibilità (fisica/multi-canale) (ubicazione degli sportelli, orari di apertura, disponibilità di modulistica etc...);
- b) Tempestività (tempi di attesa)
- c) Trasparenza (Responsabili/Procedure di contatto/Tempistiche di risposta)
- d) Efficacia (Conformità/Affidabilità/Compiutezza)
- e) **Competenza e cortesia** (chiarezza del linguaggio, credibilità e attendibilità del fornitore del servizio; cortesia, rispetto, gentilezza del personale di contatto).
- f) **Aspetti infrastrutturali** (aspetto e adeguatezza degli spazi e dei luoghi di erogazione del servizio).

Nel caso di servizi di sportello "WEB" la customer satisfaction sarà valutata sulle seguenti aree⁶:

- a) Disponibilità delle informazioni e loro contenuto
- b) Semplicità di utilizzo del sito: facilità di ricerca delle informazioni, velocità della funzione di download, impostazione grafica etc..

⁵ Fondazione CRUI (2010) Migliorare un'organizzazione universitaria attraverso l'autovalutazione- pag. 33

⁶ CNIPA e UniromaTre (2002) Ricerca congiunta nel settore della misura della soddisfazione degli utenti dei siti e dei servizi on line delle amministrazioni e per la predisposizione di uno strumento di rilevazione della customer satisfaction

- c) Privacy e sicurezza del sito, ossia la percezione di sicurezza dell'utente e il suo livello di fiducia riposto nel sito con particolare riferimento al rispetto della privacy delle informazioni condivise;
- d) Customer service, ossia il livello di interesse nella risoluzione di problemi, la propensione del personale ad aiutare gli utenti con gentilezza e la velocità di risposta alle domande di chiarimento o di reclamo.

Gli attori delle indagini saranno i responsabili degli uffici coinvolti, a cui spetterà la corretta implementazione delle procedure di valutazione della customer satisfaction.

I destinatari saranno tutti gli utenti o campioni rappresentativi di essi. Il giudizio deve essere espresso solo dall'utente che ha appena ricevuto il servizio.

Il giudizio dovrà essere espresso una volta sola per il medesimo servizio e dovrà essere tenuto sotto controllo il rischio di manipolazioni da parte dell'operatore.

Le modalità di somministrazione saranno differenti a seconda della modalità di erogazione del servizio.

Per lo sportello fisico potrà essere presente una cassetta con su scritto "*La tua opinione è importante! Compila il questionario!*" e i questionari saranno disponibili in pila nello spazio di attesa. La postazione di compilazione dovrà prevedere un piano ad altezza di scrittura in posizione eretta e una penna agganciata. Il giudizio dovrà essere espresso dopo aver usufruito del servizio dopo l'operazione.

Nel caso di sportello Web: il questionario sarà disponibile in formato telematico a valle dell'ottenimento della prestazione o inviato sotto forma di link in coda all'e-mail di fornitura del servizio.

6. La misurazione e la valutazione della performance individuale

All'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue le seguenti specifiche finalità:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance per premiare i risultati, attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane anche al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

L'articolazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale, come specificata nei successivi paragrafi 7.1, 7.2, 7.3 e 7.4 tiene conto sia di quanto indicato nelle delibere CIVIT 104/2010 e 112/2010, sia delle delibere del NVS nel 2009 per la valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo in corso di applicazione sperimentale nel 2010.

Il Comitato di supporto strategico e valutazione, si riserva di effettuare una revisione del sistema di valutazione del DA e della Dirigenza, nel contesto del complessivo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, anche tenendo conto dei risultati di tale sperimentazione.

6.1. La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, al fine di valutare il contributo individuale alla performance organizzativa;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendano utili in considerazione di situazioni specifiche;

- la valutazione delle competenze organizzative;
- la distinzione del sistema di valutazione della dirigenza di vertice (DA) da quello della restante dirigenza.

Nel corso del 2009 il NVS ha proposto una nuova metodologia di valutazione, sia del DA, sia del personale dirigente, da applicare in via sperimentale a partire dalla valutazione delle attività del 2010 contenuta in due documenti metodologici che descrivono le metodologie per la valutazione della *performance* del Direttore Generale e dei Dirigenti, di seguito illustrate.

6.2. *La valutazione della performance del Direttore Generale*

La valutazione del DA comprende sia la valutazione della performance operativa (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati), sia la valutazione delle competenze organizzative (capacità organizzativa, gestionale e relazionale)⁷

La figura 10 illustra il grafo ad albero che rappresenta il modello di valutazione proposto, mentre la metrica adottata per attribuire un valore alla voce "Valutazione" di ciascuna foglia del grafo è specificata più avanti. Il nuovo schema si articola in 3 rami di peso diverso. A titolo esemplificativo, in corrispondenza delle foglie del grafo è riportata la valutazione massima.

I rami principali del modello hanno il seguente significato generale:

- *Rispetto degli obiettivi assegnati* (peso = 60), che include come voce sintetica la valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali. Questa voce implica la valutazione separata di ciascun obiettivo assegnato e la sintesi con un algoritmo che verrà illustrato nel seguito;
- *Capacità organizzativa e gestionale* (peso = 20), che si propone di valutare le capacità manageriali: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi;
- *Capacità relazionale* (peso = 20), che valuta l'attitudine a offrire la propria attenzione per un'altra persona, mettendo da parte le preoccupazioni e i pensieri personali. La qualità della relazione si basa sull'ascolto non valutativo e si concentra sulla comprensione dei sentimenti e dei bisogni fondamentali dell'altro.

⁷ La metodologia proposta dal NVS per la valutazione del DA è contenuta nel documento 05/2009 "Valutazione delle prestazioni del Direttore Generale: metodologia e strumenti".

In riferimento alla *Valutazione della performance operativa* il nuovo modello prevede quanto segue:

- Gli obiettivi dovranno avere rilievo strategico e per questo dovranno essere ancorati alle macroazioni del piano strategico e agli obiettivi strategici del Piano della Performance e dovranno tendenzialmente comportare il coinvolgimento di più strutture dell'amministrazione.
- Gli obiettivi dovranno essere rilevanti onde consentire la concentrazione dell'attività del Direttore Generale su alcune selezionate priorità strategiche dell'Ateneo (in allegato una lista esemplificativa degli obiettivi relativi al 2010 e dei relativi indicatori).
- Gli obiettivi devono essere tragguradati sul piano temporale ed essere misurabili, attraverso indicatori qualitativi o quantitativi oggettivi (si veda prospetto allegato).
- Gli obiettivi relativi alla performance operativa dovranno essere proposti dal Direttore al Magnifico Rettore. Saranno formalmente assegnati sulla base di quanto stabilito al successivo paragrafo 5.

In particolare, per la voce "Capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati", il procedimento di valutazione, completamente nuovo, tiene conto anche del numero degli obiettivi assegnati e del livello di raggiungimento degli stessi. Infatti, ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio secondo il seguente schema:

- obiettivo raggiunto = 3;
- obiettivo raggiunto in misura soddisfacente = 2;
- obiettivo parzialmente raggiunto = 1
- obiettivo non raggiunto = 0

Inoltre, ad ogni obiettivo assegnato viene assegnato un peso (P compreso tra 1 a 3) che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi di ciascun dirigente.

Il valore della valutazione si ottiene dalla seguente formula:

$$\text{Valutazione} = \sum \text{punteggio}_{\text{obiettivo}_i} * P_i / 3 / n * 5 / 3$$

cioè è la sommatoria da 1 a n della valutazione di tutti gli n obiettivi pesati divisa per il numero degli obiettivi e normalizzata a 5.

Per quanto concerne la *Valutazione dei comportamenti organizzativi* la valutazione deve seguire i seguenti criteri (si veda anche www.controllinterni.it):

- *Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo:* a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli).
- *Capacità di innovazione:* a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.
- *Capacità di soluzione di problemi:* a) attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
- *Sviluppo delle risorse umane:* a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
- *Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali:* a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega; c) impiego efficace e rispettoso dei vincoli delle opportunità di lavoro flessibile (si veda la relazione prevista dalla legge 102/2009).
- *Accessibilità:* a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso.
- *Comunicazione:* a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
- *Gestione delle relazioni interne ed esterne:* a) dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi; b) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni; c) cura delle relazioni istituzionali; d) gestione efficace dei reclami; e) promozione di attività di verifica dell'efficienza in funzione della soddisfazione degli utenti.

L'assegnazione di un valore alla valutazione di ogni singola voce ha la seguente scansione:

raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5.

Ciascuna delle voci raggruppate negli 8 punti dell'elenco precedente sarà valutata separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5; il risultato per ciascun gruppo di voci sarà pari alla media delle valutazioni elementari.

Allo scopo di rendere il più oggettivo possibile il processo di autovalutazione e di valutazione, è opportuno documentare i risultati raggiunti con riferimento ai criteri di valutazione indicati.

Il protocollo di valutazione. Il protocollo di valutazione si articola come segue:

- Il Direttore Generale è valutato dal Comitato di supporto strategico e valutazione ai sensi dell'articolo 16, comma 1.d dello Statuto. Successivamente, il Rettore propone all'approvazione degli Organi di governo il risultato della valutazione.
- La valutazione da parte del Comitato di supporto strategico e valutazione avviene sulla base di una scheda di valutazione coerente con il modello e la procedura di valutazione descritti in questo documento. La scheda per la parte relativa alla *performance* operativa contiene la proposta di obiettivi del Direttore Generale secondo le indicazioni contenute nel modello.
- Entro il 31 gennaio di ogni anno gli Organi di governo formalizzano gli obiettivi del Direttore Generale relativi all'anno in corso e ne danno comunicazione al Comitato di supporto strategico e valutazione. Eventuali modifiche degli obiettivi in corso d'anno vanno tempestivamente comunicate al Comitato di supporto strategico e valutazione.
- Entro la fine di giugno di ogni anno il Comitato di supporto strategico e valutazione effettua una riunione di verifica intermedia sull'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere e ne relaziona al Rettore e agli Organi di governo.
Entro il 31 gennaio di ogni anno il soggetto valutato sottopone al Comitato di supporto strategico e valutazione la propria autovalutazione relativa all'attività dello scorso anno condotta sulla base della scheda di cui al secondo capoverso.
- Entro la fine di febbraio di ogni anno il Comitato di supporto strategico e valutazione esprime la valutazione di sintesi sulla performance relativa all'anno precedente e informa il Direttore Generale sull'esito della stessa. Il Direttore Generale ha la facoltà di esprimere assenso controfirmando, entro il termine di cinque giorni dalla

data dell'incontro di cui viene redatto verbale. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il Direttore Generale ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Comitato di supporto strategico e valutazione che emette la propria determinazione entro 45 giorni.

- Il risultato del processo di valutazione comporta, tra l'altro, conseguenze sull'attribuzione della retribuzione di risultato sulla base del punteggio ottenuto. In base alla norme vigenti, l'incentivo viene erogato nella sua totalità al superamento di una soglia di risultato che corrisponde al 70% del valore massimo dell'indice sintetico di valutazione.

A corredo dell'impianto metodologico è stata definita una scheda descrittiva degli obiettivi, riportata sotto.

Fig. 11 Scheda descrittiva degli obiettivi

Scheda descrittiva degli obiettivi

Obiettivo n. _____

Titolo e descrizione _____

Attività previste

Nr.	Descrizione e tempistica	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

Indicatori

Nr.	Denominazione	Unità di misura	Risultato atteso

RISORSE DEDICATE

Umane _____ (indicare n. complessivo)

IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE	PERCENTUALE DI ATTIVITÀ DEDICATA ALL'OBIETTIVO									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

6.3. *La valutazione della performance dei Dirigenti*

Il modello proposto per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti è illustrato nella figura 12 alla pagina seguente. Si noti che nelle caselle “valutazione” è stato ovunque indicato convenzionalmente il livello massimo 3.

In generale, il valore delle caselle “valutazione” dovrà essere aggiornato durante l’applicazione del protocollo di valutazione. La tabella 19 illustra i criteri di attribuzione dei livelli di valutazione.

Il modello, in coerenza con quello definito per la valutazione del Direttore Generale, integra la valutazione degli obiettivi e quella dei comportamenti organizzativi attribuendo per il primo anno di applicazione un peso del 70% alla voce “Risultato gestionale” e del 30% alla voce “Comportamenti organizzativi”. Il Direttore Generale, usando lo stesso modello, può dosare diversamente la distribuzione dei pesi sui due rami principali del modello. L’indicatore sintetico risultante dalla valutazione di ciascun dirigente sarà impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante.

La valutazione della voce “Comportamenti organizzativi”, come si vede dal modello di figura 12, dipende dalla valutazione di tre fattori principali, a ciascuno dei quali è stato assegnato un indice che corrisponde al massimo livello di prestazione che ciascun valutato può ottenere, con riferimento a quello specifico fattore. I tre fattori e il corrispondente indice sono, in ordine di importanza:

- capacità di risposta, intesa come: a) capacità di soluzione di problemi (proattività e rispetto di impegni e scadenze), b) condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati e c) capacità organizzativa e gestionale (flessibilità, capacità di gestione delle risorse, capacità di distribuzione del lavoro), con valore massimo dell’indice pari a 5;
- capacità di rassicurazione, intesa come: a) possesso delle competenze necessarie, b) reputazione professionale, c) gestione dei rischi e riservatezza, con valore massimo dell’indice pari a 3;
- empatia, intesa come: a) accessibilità, b) comunicazione e c) disponibilità, con valore massimo dell’indice pari a 2.

L’impiego del modello richiede che a ciascuna “foglia” dell’albero si assegni una valutazione da 0 a 3 secondo i criteri stabiliti (se lo si desidera si possono anche usare valori con un decimale). Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna foglia il valore attuale dell’indice, che in generale sarà una frazione dell’indice massimo, proporzionale alla valutazione.

La formula da usare per ogni foglia sarà:

$$I_{\text{attuale}} = I_{\text{max}} * V/3$$

dove V è la valutazione corrispondente alla foglia considerata (con $0 \leq V \leq 3$).

Fig. 12 Il modello di valutazione delle performance

		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Risultato gestionale		70	70,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Obiettivi programmati + Obiettivi aggiuntivi		70	70,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Proattività		1,5	1,5	3	
Capacità di soluzione di problemi		3	3,0		
Rispetto di impegni e scadenze		1,5	1,5	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Capacità di risposta		15	15,0	3	
Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati		3	3,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Flessibilità		3	3,0	3	
Capacità organizzativa e gestionale		9	9,0	3	
Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche		3	3,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi		3	3,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo ricoperto		5	5,0	3	
Capacità di rassicurazione		10	10,0		
Reputazione professionale		3	3,0	3	
Gestione rischi e riservatezza		2	2,0	3	
		Indice max	Indice attuale	Valutazione	
Accessibilità		1	1,0	3	
Empatia		5	5,0	3	
Comunicazione		1	1,0	3	
Disponibilità		3	3,0	3	

INDICE TOTALE		Indice max	Indice attuale
Prestazioni dei dirigenti	100,0		
Comportamenti organizzativi	30	30,0	

La valutazione della voce “Risultato gestionale” si ricava attribuendo ad ogni obiettivo un punteggio pari a:

- 3, nel caso di obiettivo raggiunto;
- 2, nel caso di obiettivo raggiunto in misura soddisfacente;
- 1, nel caso di obiettivo parzialmente raggiunto;
- 0, nel caso di obiettivo non raggiunto.

Ogni obiettivo ha un peso P ($1 \leq P \leq 3$) che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi di ciascun dirigente.

La valutazione del Risultato gestionale sarà fornita dalla somma della valutazione di tutti gli obiettivi pesati divisa per il numero degli obiettivi; in simboli, nell'ipotesi che gli obiettivi gestionali siano pari ad n , la valutazione del risultato gestionale sarà pari a:

Valutazione del Risultato gestionale = $\frac{\sum \text{Punteggio_obiettivo}_i \cdot P_i / 3}{n}$
--

Come si vede nella figura 12, con la valutazione massima (3 punti oppure 1 punto per il Risultato gestionale) $I_{\text{attuale}} = I_{\text{max}}$.

Per ogni ramo, la somma dei valori dell'indice attuale di ogni foglia fornisce il valore dell'indice relativo a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indice che corrisponde alla somma degli indici attuali di tutti i rami che si dipartono dalla radice è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione sintetica del dirigente. In altri termini se I_d è la valutazione del dirigente e I_i è il valore dell'indice attuale di un fattore generico di primo livello, si ha:

$I_d = I_1 + I_2 + \dots + I_n$

La stessa procedura si applica per tutti i livelli inferiori.

È raccomandata la predisposizione e la condivisione di un protocollo di valutazione che definisca le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato, definito dai contratti e dalla normativa vigente. Esso sarà soggetto a monitoraggio nel corso del periodo di sperimentazione al fine di convalidarne l'efficacia e di adattarlo di conseguenza. In particolare, potrà essere utile prevedere l'impiego di forme di consultazione sull'efficacia e l'efficienza dei servizi. I risultati di tali consultazioni potranno essere considerati ai fini della valutazione dei singoli soggetti.

L'indice attuale del ramo "comportamenti organizzativi", viene calcolato secondo il modello e la tabella di attribuzione del livello di valutazione per ciascuna "foglia" (Tabella 19).

Tab. 18 I criteri di attribuzione dei livelli di valutazione delle prestazioni⁸

Risultato gestionale	Punteggio di risultato / Punteggio massimo		
	1	2	3
<i>Comportamenti organizzativi</i>			
Proattività	Sufficiente	Adeguata	Ottimale
Rispetto di impegni e scadenze	Sufficiente rispetto entro i vincoli dati	Rispetto parziale entro i vincoli dati	Totale rispetto entro i vincoli dati
Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	Sufficiente	Discreta	Elevata
Flessibilità	Sufficiente	Adeguata	Ottimale
Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	Gestione sufficiente	Gestione adeguata	Gestione ottimale
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e responsabilità	Distribuzione sufficiente	Distribuzione adeguata	Distribuzione ottimale
Possesso delle competenze necessarie per il ruolo	Possiede solo una parte delle competenze necessarie	Possiede un discreto livello di competenze	Possiede tutte le competenze necessarie
Reputazione professionale	Sufficiente	Discreta	Elevata
Assenza di rischi	Sufficiente gestione dei rischi e riservatezza	Adeguata	Ottimale
Accessibilità	Reperibilità discontinua e poco prevedibile	Reperibilità discreta	Facilità d'accesso e di contatto
Comunicazione	Limiti di completezza e comprensibilità	Comunicazione adeguata	Costante, completa e comprensibile
Disponibilità	Nel normale orario di lavoro	Anche fuori dell'orario di lavoro	Disponibilità elevata

L'indice sintetico della valutazione complessiva del dirigente è:

$I_{\text{sintetico}} = I_{\text{attuale risultato}} + I_{\text{attuale comportamenti organizzativi}}$
--

Da un punto di vista procedurale è necessario che gli obiettivi assegnati siano documentati prima della loro esecuzione con (almeno):

- Data di inizio e durata;
- Scadenze finali e intermedie;
- Descrizione degli output previsti;
- Indicatori di risultato e eventuali target assegnati;
- Previsione di impegno delle persone;
- Fabbisogni esterni (servizi, tecnologie ecc.).

⁸ Si può assegnare anche il livello 0 in caso di assenza della qualità minima necessaria

La documentazione deve essere accessibile al soggetto valutatore. Inoltre, gli obiettivi possono cambiare in corso d'opera, ma il cambiamento va documentato e reso visibile al valutatore. Eventuali obiettivi aggiuntivi in aggiunta agli obiettivi programmati saranno trattati allo stesso modo; a tale fine è necessario, quindi, che ogni obiettivo aggiuntivo, da qualunque fonte provenga, sia codificato come un obiettivo programmato, nel momento in cui viene assegnato e che il soggetto valutatore ne abbia totale visibilità.

La procedura di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti. Il Direttore Generale è responsabile della valutazione dei Dirigenti responsabili delle strutture direttamente affidate, mentre i Dirigenti, a loro volta, sono responsabili della valutazione dei responsabili di strutture subordinate. Il Comitato di supporto strategico e valutazione, ai sensi degli Art. 16, comma 1.c dello Statuto, svolge funzioni di supporto, salvo quanto previsto più specificamente nei punti seguenti.

Il Direttore Generale, con il supporto del Comitato di supporto strategico e valutazione, predispone una scheda di valutazione coerente con il modello di valutazione e la procedura di valutazione descritti in questo documento.

A regime, entro il (*data da definirsi a cura del DA*) di ogni anno il Direttore Generale effettua appositi incontri individuali durante i quali illustra ai Dirigenti affidati alla sua responsabilità, il contenuto della scheda con gli obiettivi loro assegnati e la procedura di valutazione. Degli incontri viene redatto apposito verbale controfirmato. Nel primo anno di applicazione della procedura la data di cui sopra è stabilita dall'Amministrazione.

Entro la fine di giugno di ogni anno il Direttore Generale effettua riunioni di verifica intermedia con ciascuno dei Dirigenti, per verificare l'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere e per valutare il comportamento organizzativo secondo il modello di valutazione. Esito e data dell'incontro devono essere registrati e controfirmati, anche con eventuali osservazioni.

Entro il (*data da definirsi a cura del DA*) di ogni anno il dirigente sottopone al Direttore Generale la propria autovalutazione condotta sulla base della scheda di cui al punto 2.

Entro il (*data da definirsi a cura del DA*) il Direttore Generale, tenendo conto dell'autovalutazione, con il supporto del Comitato di supporto strategico e valutazione, esprime la valutazione di sintesi, applicando il modello di valutazione e informa i singoli

Dirigenti sull'esito della stessa. Il dirigente ha la facoltà di esprimere assenso controfirmando, entro il termine di cinque giorni dalla data dell'incontro di cui viene redatto verbale. In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il dirigente ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro al Direttore Generale il quale, sentito il Comitato di supporto strategico e valutazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Il risultato del processo di valutazione comporta, tra l'altro, conseguenze sull'attribuzione del salario di risultato sulla base del punteggio ottenuto. L'incentivo erogabile sarà definito sulla base del CCNL e delle norme vigenti.

Anche per il modello di valutazione dei Dirigenti è stata proposta una scheda descrittiva degli obiettivi che si riporta di seguito.

Fig. 13 Scheda descrittiva degli obiettivi

Ripartizione													
Obiettivo n.	Titolo e descrizione												
<input type="checkbox"/> <i>Generale</i>													
<input type="checkbox"/> <i>Specifico</i>													
Obiettivo in condivisione con altre Ripartizione e/o uffici											<input type="checkbox"/> Sì		<input type="checkbox"/> No
Se trattasi di obiettivo condiviso, indicare se è struttura leader o contributore											<input type="checkbox"/> Leader		<input type="checkbox"/> Contributore
Indicare eventuali scadenze intermedie													
Indicare scadenza finale													
Attività previste													
Nr.	Descrizione e tempistica	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Indicatori													
Nr.	Denominazione	Unità di misura				Risultato atteso							

Risorse dedicate

Umane	(indicare n. complessivo)
--------------	---------------------------

IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE	PERCENTUALE DI ATTIVITÀ DEDICATA ALL'OBBIETTIVO									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Finanziarie (impegnate direttamente per il raggiungimento dell'obiettivo):

Importo	
Centro di responsabilità	

6.4. Valutazione del personale non dirigente

Per quanto riguarda il personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità, nonché per quanto riguarda il restante personale, il Comitato di supporto strategico e valutazione, definirà una specifica proposta entro il primo trimestre 2011, da sottoporre alle rappresentanze sindacali, per la necessaria condivisione.

Tale sistema di misurazione e valutazione dovrà basarsi su obiettivi individuali e/o di gruppo coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione e dovrà prevedere anche la valutazione dei comportamenti organizzativi (competenze professionali e organizzative) garantendo il collegamento con gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, in base a quanto previsto dagli articoli 17 e seguenti del D.lgs. n. 150/2009 e dalla contrattazione collettiva.

Nel mese di dicembre 2010 è stato ridefinito il contratto integrativo per il personale tecnico-amministrativo che prevede un premio per incentivare la produttività e l'incremento dei servizi correlato al raggiungimento di obiettivi di struttura, da erogarsi a conclusione di un periodico processo di valutazione. Per approfondimenti si rimanda all'allegato 1.

7. Le indagini sul benessere organizzativo del personale dipendente

Per Benessere Organizzativo si intende un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Secondo la delibera CIVIT 112/10 le indagini sul Benessere Organizzativo sono tra gli strumenti da adottare per condurre l'analisi del "contesto interno" ovvero per individuare i punti di forza e i punti di debolezza delle organizzazioni.

Promuovere questo tipo di indagine significa valorizzare uno degli aspetti più importanti del processo di innovazione delle PA, quello che prevede che le amministrazioni pubbliche sappiano attivarsi non solo per raggiungere obiettivi di efficacia e produttività, ma anche per realizzare e mantenere il benessere psico-fisico delle persone coinvolte, costruendo ambienti e relazioni di lavoro che favoriscano il miglioramento delle prestazioni. È infatti noto che gli ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turn over e assenza di violenza.

Di seguito vengono definite alcune delle dimensioni del Benessere Organizzativo:

- un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente
- presenza di obiettivi espliciti e chiari nonché coerenza tra enunciati e prassi operative
- ambiente relazionale comunicativo e collaborativo
- scorrevolezza operativa e rapidità di decisione
- equità di retribuzione, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale
- diffusione di senso di utilità sociale tra i lavoratori e un sentimento di partecipazione ai risultati comuni
- apertura all'ambiente esterno e all'innovazione culturale e tecnologica

La presenza delle dimensioni ambientali sopra descritte può essere accertata e misurata mediante la rilevazione delle opinioni dei lavoratori. La rilevazione può avvenire attraverso la somministrazione di un questionario ai dipendenti dell'organizzazione, secondo una struttura che preveda l'analisi di aspetti organizzativi (misura della consapevolezza dell'organizzazione e funzionamento di

ambientali e strumenti), gestionali (approvazione delle modalità di carriera, delle opportunità di sviluppo e del sistema dei riconoscimenti), comunicativi (modalità e direzione del coinvolgimento del personale), manageriali (percezione dei comportamenti di guida e di regolazione), relazionali (apprezzamento delle dinamiche relazionali con i colleghi e le altre componenti dell'organizzazione) e aspetti relativi alla qualità del lavoro (presenza di feedback, e percezione di significatività del proprio operato).

L'elaborazione statistica dei dati rilevati attraverso il questionario rappresenta il punto di partenza per una analisi dell'organizzazione secondo le diverse dimensioni del Benessere Organizzativo finalizzata all'individuazione di aree nelle quali concentrare gli sforzi per una diffusa promozione della salute psicofisica dei lavoratori.

8. Valutazione della trasparenza e dell'integrità

L'ultimo tassello del sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza è costituito dalla disciplina per l'assicurazione della trasparenza e dell'integrità nell'ateneo in applicazione dell'art. 11 del D.lgs. n. 150/2009.

In materia di trasparenza e integrità la CIVIT ha espresso i suoi indirizzi nelle delibere n. 06/2010 e 105/2010.

Da delibera CIVIT n. 06/2010: *“Le pubbliche amministrazioni hanno l'obbligo di essere trasparenti nei confronti dei cittadini e della collettività. La trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto del principio di legalità (.....)”*

La trasparenza *“è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)”*(articolo 11 comma 1).

Sapienza, come tutte le amministrazioni pubbliche dovrà, quindi, procedere ai seguenti adempimenti, contestualizzati alla realtà universitaria:

- a) adottare modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance (art. 3, commi 3, 5 e 6);
- b) adottare un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (sentiti gli organismi rappresentativi degli studenti e di altri stakeholders utenti), da aggiornare annualmente, con indicazione delle iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, specificando altresì le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative ivi previste (art. 11, commi 2 e 7);
- c) creare o aggiornare sul sito istituzionale l'apposita sezione denominata “Trasparenza, valutazione e merito”, di facile accesso e consultazione, ove pubblicare obbligatoriamente: il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il relativo stato di attuazione, il Piano e la Relazione sulla performance, l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e di quelli effettivamente distribuiti, l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità per i Dirigenti e per i dipendenti, i nominativi e i curricula

dei componenti dei Nuclei di Valutazione, i curricula dei Dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, le retribuzioni dei Dirigenti con particolare riguardo alle componenti variabili e alla valutazione di risultato, i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico – amministrativo, gli incarichi conferiti a dipendenti pubblici e a soggetti privati, retribuiti e non retribuiti (art. 11, comma 8);

- d) garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance (art. 11, comma 3);
- e) provvedere annualmente ad individuare e a pubblicare sul sito i dati relativi ai servizi erogati, agli utenti finali e intermedi, ai sensi dell'art. 10, comma 5 del d. lgs n. 279 del 1997, alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, al monitoraggio del loro andamento nel tempo (art. 11, comma 4). Ciò richiederà l'utilizzo dell' impianto di contabilità analitica per la rilevazione dei dati necessari
- f) provvedere a dare attuazione agli adempimenti relativi alla posta certificata previsti dalla normativa vigente (art. 11, comma 5);
- g) provvedere alla presentazione del Piano e della Relazione sulla performance agli organismi rappresentativi degli studenti, alla Regione e agli altri stakeholders utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica (art. 11, comma 6);

8.1. Contenuti e termini di adozione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Il Programma indica gli obiettivi di trasparenza di breve (un anno) e di lungo periodo (tre anni). Si tratta, infatti, di un Programma triennale "a scorrimento" idoneo a consentire il costante adeguamento del Programma stesso.

L'ateneo è tenuto ad adottare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed i suoi aggiornamenti annuali contestualmente alla redazione del Piano della performance e, comunque, entro e non oltre il 31 gennaio di ogni anno.

Il Programma deve specificare i termini temporali entro i quali l'ateneo prevede il raggiungimento di ciascun obiettivo di trasparenza nonché le eventuali note esplicative in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi nei termini originariamente previsti.

Il Programma deve infine indicare:

- a) le risorse dedicate alla sua attuazione, con particolare riferimento alle risorse umane e strumentali utilizzate per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza, nel rispetto del limite generale dell'invarianza della spesa, previsto dalla legge;
- b) i mezzi di promozione e diffusione all'interno e all'esterno dell'ateneo, al fine di una piena conoscenza del Programma da parte sia degli stakeholders, sia delle singole strutture dell'ateneo chiamate a conseguire gli obiettivi di trasparenza;
- c) le modalità di effettuazione del monitoraggio relativo alla sua attuazione. L'ateneo dovrà, infatti, attuare processi infrannuali di riscontro dell'efficacia del Programma, partendo dai quali procedere all'elaborazione di una relazione sullo stato di attuazione del Programma con cadenza semestrale.

8.2. *Gli attori coinvolti*

L'articolo 15, comma 2, lettera d), del D.lgs. n. 150/2009 prevede, innanzitutto, che sia l'**organo di indirizzo politico-amministrativo** dell'ateneo a definire il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali.

L'OIV è individuato quale soggetto che "promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità" (articolo 14, comma 4, lettere f) e g), del D.lgs. n. 150/2009).

Sarà, quindi, compito dell'OIV esercitare un'attività di impulso e di attestazione dell'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, con l'ausilio della struttura tecnica di supporto.

L'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà prevedere un confronto con gli **organismi rappresentativi** degli studenti e degli altri stakeholders. L'apporto degli stakeholders risulta duplicemente vantaggioso in quanto contribuisce non solo a concentrare l'attenzione sui dati più rilevanti ai fini del controllo sociale, ma anche a consentire una corretta individuazione degli obiettivi strategici dei servizi dell'ateneo orientati all'utente finale (es. segreterie studenti), con un'adeguata partecipazione degli stakeholders.

Sarà inoltre necessario prevedere, in capo agli **uffici competenti** (ad esempio, Uffici Relazioni con il pubblico – URP, segreterie studenti e altri appositi sportelli di contatto e informazione per il pubblico, Uffici stampa, call center), adeguate funzioni di raccordo, informazione e raccolta di suggerimenti e commenti da parte del pubblico, da trasmettere all'interno dell'organizzazione secondo un approccio di tipo bottom up.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà, infine, contenere la designazione di un **dirigente** che sia il referente non solo del procedimento di formazione, adozione e attuazione del Programma, ma dell'intero processo di realizzazione di tutte le iniziative volte, nel loro complesso, a garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Tale responsabilità graverà sul referente come sopra indicato, unitamente al responsabile delle informazioni in relazione alle quali si sia verificata la violazione dell'obbligo di trasparenza.

8.3. *Giornate della trasparenza*

Come già anticipato, l'ateneo ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance agli organismi rappresentativi degli studenti, alla Regione e agli altri stakeholders, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dovrà, pertanto, contenere la previsione di un'agenda di incontri, ai fini della presentazione del Piano e della Relazione sulla performance.

Tali incontri potranno essere, inoltre, la sede opportuna per fornire informazioni sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, stante lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della performance, nonché l'occasione per condividere best practice, esperienze e - una volta implementati - i modelli e le indagini sul personale dipendente e gli studenti, i risultati delle rilevazioni relative al "clima" lavorativo, al livello dell'organizzazione del lavoro, oltre che al grado di condivisione del Sistema di valutazione.

Per ulteriori indicazioni di dettaglio circa la struttura e i contenuti del sito "Trasparenza, valutazione e merito" e del Piano della trasparenza, nonché per ogni ulteriore aspetto relativo alla trasparenza e all'integrità, riferibile al contesto universitario, si rinvia alla delibera n. 105/2010 della CIVIT.

9. Il raccordo e l'integrazione con i sistemi di controllo esistenti

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal d.lgs. 286/1999. Va peraltro precisato che le attività di controllo previste dai DD. Lgs.n. 286/1999 e n.150/2009 si esercitano solamente sull'attività amministrativa dell'Ateneo, rimanendo invece escluse dall'applicazione dei suddetti decreti le attività didattiche e di ricerca per le quali valgono le discipline particolari. Il d.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs. n. 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno:

- a) controllo di regolarità amministrativa e contabile preposto al controllo della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) controllo di gestione preposto alla verifica dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) valutazione e controllo strategico preposto alla valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- d) valutazione del personale.

a) Controllo di regolarità amministrativa e contabile

Ai controlli di regolarità amministrativa e contabile provvedono gli organi di revisione, ovvero gli uffici di ragioneria, nonché i servizi ispettivi.

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile non comprende verifiche da effettuarsi in via preventiva se non nei casi espressamente previsti dalla legge e fatto salvo, in ogni caso, il principio secondo cui le definitive determinazioni in ordine all'efficacia dell'atto sono adottate dall'organo amministrativo responsabile.

I membri dei collegi di revisione degli enti pubblici sono in proporzione almeno maggioritaria nominati tra gli iscritti all'albo dei revisori contabili. Le amministrazioni pubbliche, ove occorra, ricorrono a soggetti esterni specializzati nella certificazione dei bilanci.

b) Controllo di gestione

Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009 e attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, per

Sapienza “Comitato di supporto strategico e valutazione” ai sensi dell’art. 16 dello Statuto.

Il Comitato si avvale allo scopo di: Piano della performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance.

La norma stabilisce che sia l’amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l’ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività.

Inoltre, la necessità da parte del Comitato di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del controllo di gestione siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione.

c) Valutazione e controllo strategico

Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall’art. 5 del D.Lgs. 286/1999, sono state novellate dal comma 2 dell’art. 14 del D.Lgs 150/2009 e attribuite all’Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, per Sapienza “Comitato di supporto strategico e valutazione” ai sensi dell’art. 16 dello Statuto. Il Comitato si avvale allo scopo di: Piano della performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno.

d) Valutazione del personale

La disciplina della valutazione del personale anche in relazione all’erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.lgs. n. 150/2009), precedentemente prevista dall’art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.lgs. n. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001.

I soggetti coinvolti sono:

1. Comitato di supporto strategico e valutazione per la valutazione del Direttore Generale
2. Direttore Generale per i Dirigenti
3. Dirigenti e responsabili di servizi per la valutazione del restante personale

La valutazione ha cadenza annuale.

10. Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il testo di riforma delle università approvato dalla Camera dei deputati prevede l'adozione da parte delle università della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio consolidato di ateneo, nell'ambito di un sistema complessivo di norme finalizzate a garantire la stabilità economica e finanziaria del sistema universitario e la responsabilità degli organi di governo degli atenei.

La scelta dell'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale è stata effettuata dal Governo con l'approvazione delle Linee Guida per l'Università (Consiglio dei Ministri del 6 novembre 2008), poiché le esperienze internazionali nel settore delle università e degli enti di ricerca, nonché le sperimentazioni già effettuate con successo nel nostro paese in alcuni atenei statali e non statali, hanno evidenziato che tale sistema garantisce più efficacemente gli obiettivi di responsabilità finanziaria e valutazione delle scelte strategiche e gestionali.

Gli atenei (come gli enti pubblici di ricerca) costituiscono organizzazioni complesse tese alla produzione di beni e servizi, materiali e immateriali, grazie anche a significativi investimenti infrastrutturali e tecnologici, che richiedono strumenti di contabilità che consentano la valutazione ex-ante, in itinere ed ex-post delle scelte economiche e patrimoniali effettuate. Tutto ciò coerentemente con gli interventi di riforma nella governance, nella struttura del finanziamento, nel perseguimento di una più ampia capacità di autofinanziamento sul mercato.

Peraltro, l'autonomia nell'adozione dei sistemi contabili è stata definita dalla legge 168/09, attuativa delle disposizioni costituzionali sulle istituzioni universitarie. La contabilità economico-patrimoniale nelle amministrazioni pubbliche è diffusa anche nel nostro paese proprio perché rappresenta uno strumento contabile coerente con la natura delle organizzazioni pubbliche più moderne e più coinvolte nel processo di innovazione organizzativa.

Nel sistema universitario da alcuni anni gli alcuni atenei hanno introdotto la contabilità economico-patrimoniale con risultati molto positivi sia sotto il profilo della sostenibilità e controllo della spesa, sia sotto quello dell'efficienza ed efficacia della spesa, attraverso l'integrazione della contabilità generale, della contabilità analitica e del controllo di gestione. Tali atenei già oggi sono tra i più tempestivi nella partecipazione all'inserimento dei dati del sistema SIOPE ed alla rilevazione dell'omogenea redazione dei conti delle università, che da anni è effettuata con modalità specifiche dagli atenei in contabilità economico-patrimoniale al fine di

preservare elementi di comparabilità tra le università. Il nuovo sistema è stato adottato anche allo scopo di migliorare la capacità di competizione e di rendicontazione dei fondi europei, coerentemente con le indicazioni delle istituzioni comunitarie.

Sulla base delle prime positive esperienze, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - MIUR sta promuovendo la sperimentazione dell'introduzione della contabilità economica nell'intero sistema universitario. A tal fine nella ripartizione del Fondo per il Finanziamento Ordinario il MIUR ha stanziato nel 2009 la somma di 800.000 euro, coinvolgendo una quindicina di atenei. Un'analoga misura è prevista anche per l'anno in corso.

Il Consorzio Universitario CINECA, cui partecipa il MIUR, ha predisposto e sperimentato con successo in questi anni uno specifico sistema informatico (UGOV), che, nell'ambito della gestione dei datawarehouse di ateneo, prevede uno specifico modulo per la contabilità economico-patrimoniale. Tale sistema, che peraltro consente la personalizzazione di alcuni aspetti per tener conto delle specificità organizzative di ciascun ateneo, offre la possibilità di introdurre elementi di uniformità nei principi contabili e nelle informazioni necessarie al governo centrale al fine del monitoraggio dei conti pubblici e della valutazione dell'efficacia della spesa degli atenei.

L'articolo 2, comma 2, lettera b, della legge 196/09 prevede esplicitamente il caso delle amministrazioni pubbliche tenute al regime di contabilità civilistica. L'obiettivo che si pone la delega di cui all'articolo 2, comma 2, della legge 196/09 è quello di garantire efficacemente un sistema di armonizzazione dei sistemi contabili, al fine del perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica, del monitoraggio e consolidamento dei conti delle amministrazioni pubbliche. Ciò avverrà, in primo luogo, attraverso la definizione di una tassonomia per la riclassificazione dei dati contabili e di bilancio per le amministrazioni pubbliche tenute al regime di contabilità civilistica.

È opportuno inoltre considerare che gli atenei che oggi hanno già introdotto la contabilità economico-patrimoniale adottano un sistema di rilevazione contabile integrato che, una volta definito il bilancio di previsione in termini di missioni, programmi, centri di responsabilità, garantisce l'effettuazione di controlli vincolanti alla spesa secondo logiche sia di tipo finanziario, che di tipo economico e patrimoniale.

Il passaggio degli atenei alla contabilità economico-patrimoniale, quale contabilità principale dell'ente consente quindi:

- il mantenimento congiunto del controllo sulla competenza finanziaria, di cassa, economica e patrimoniale.

- la predisposizione di un bilancio di previsione relativo al funzionamento corrente ed a quello in conto capitale degli investimenti che garantisca l'equilibrio nella gestione delle risorse. La conseguente gestione delle variazioni di bilancio nel rispetto di un processo di autorizzazione che coinvolga il Collegio dei Sindaci e il Consiglio di Amministrazione dell'ateneo.
- il mantenimento a bilancio del risultato di amministrazione comprensivo anche di residui attivi e passivi;
- la predisposizione di un rendiconto finanziario analitico che mostri le movimentazioni di incasso e pagamento per natura di ogni voce di spesa/incasso;
- la comunicazione in Banca d'Italia dei dati SIOPE.

Il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale quale contabilità principale permette, quindi, di mantenere tutte le informazioni proprie della contabilità finanziaria e garantisce la maggiore coerenza e l'effettiva integrazione delle registrazioni nello svolgersi dei processi amministrativo-contabili. La contabilità economico-patrimoniale di per sé permette inoltre, e sempre in quadratura dei valori:

- il monitoraggio degli equilibri economici e patrimoniali, oltre che di quello finanziario (cassa e competenza);
- la presenza di una situazione contabile aggiornata del valore patrimoniale dell'ente;
- la possibilità di effettuare ammortamenti dei beni patrimoniali e di collocarli correttamente nei prospetti economico-patrimoniali del bilancio consuntivo;
- la possibilità di effettuare accantonamenti prudenziali per spese e rischi futuri.

Sapienza ha già avviato un processo di affiancamento alla tradizionale contabilità finanziaria di una **contabilità economica di tipo analitico**. Il processo è iniziato con l'adesione di Sapienza al consorzio CINECA e la scelta di acquisire i sistemi gestionali U-Gov contabilità e U-Gov Ricerca

L'introduzione del nuovo sistema richiede l'adozione di un software adeguato e, soprattutto, una incisiva ed intensa attività di formazione del personale considerato che il progetto richiede un "cambiamento culturale" che coinvolge non solo il personale dedicato alle rilevazioni contabili in senso stretto, bensì il personale tutto, compresi gli Organi di Governo ed i Direttori di struttura (Dipartimenti, Facoltà, Centri).

Sotto questo profilo, ci si è posti l'obiettivo di accompagnare gli strumenti già attivati con ulteriori iniziative formative e soprattutto di progettualità adeguate, che sono state

affidate al Consorzio MIP del Politecnico di Milano, che realizzerà un Piano di Formazione sulla Contabilità Economico-Patrimoniale per il Personale Tecnico Amministrativo di Sapienza al fine di accompagnare il passaggio dal sistema di Contabilità Finanziaria a quello di Contabilità Economico-Patrimoniale, anche mediante la sperimentazione del nuovo sistema informativo U-GOV Contabilità dal Consorzio CINECA.

Il Piano di Formazione si svolgerà in un arco temporale compreso tra il 1 ottobre 2010 e il 31 dicembre 2011 e sarà articolato in due macro-attività:

- i) attività di formazione teorica - livello base e avanzato - rivolta ai Dirigenti, ai segretari amministrativi e a tutti i funzionari dell'AC direttamente coinvolti nei processi contabili, e
- ii) attività di "*learning on the job*" volta a supportare l'amministrazione nella fase di implementazione operativa della CEP nei suoi aspetti più operativi.

Per quanto riguarda i tempi di introduzione del sistema di contabilità è previsto l'avvio per l'amministrazione centrale e per un gruppo di centri di spesa pilota (4 dipartimenti e 1 facoltà) a partire dal 1 gennaio 2012. L'adozione del sistema sarà poi generalizzata a partire dal 1 gennaio 2013.

La normativa vigente (D.lgs. n. 150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1, art. 21 della legge 196/2009) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

A tal fine occorrerà preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ateneo prevedendo:

- a) l'utilizzo di una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le funzioni e i servizi di cui alla mappa strategica
- b) la definizione di un piano dei Centri di Responsabilità (CDR) corrispondenti alle macro aree dirigenziali o unità organizzative ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo
- c) l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano della performance e dal Piano strategico
- d) l'applicazione degli indicatori previsti dal Piano delle performance e dal Piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- e) la misurazione annuale degli stessi indicatori

Glossario

Accountability - è il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsibility che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

Audit Team – gruppo di individui selezionati per realizzare analisi interne volte a valutare le attività.

Benchmarking - strumento per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati puntando sugli standard delle organizzazioni simili considerate migliori. Il benchmarking è finalizzato ad apportare le revisioni necessarie per garantire il miglioramento dei propri servizi, promuovendo l'evoluzione del sistema di indicatori in uso verso il confronto con le prestazioni di altre amministrazioni, attraverso la costituzione di un nucleo di indicatori comuni.

Budgeting - pianificazione del bilancio, tramite il quale vengono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse, nonché la valutazione dei rischi, al fine di ridurli o eliminarli. Esso consente all'impresa di affrontare nel modo migliore gli eventuali imprevisti.

Check-up organizzativo – è un'analisi completa delle caratteristiche, delle qualità, dello "stato di salute" e delle potenzialità di sviluppo in un particolare momento storico di una organizzazione.

Customer satisfaction – letteralmente traducibile con "soddisfazione dell'utente", può anche essere inteso come la qualità percepita dall'utenza relativamente ai servizi forniti.

Fund raising – è un insieme di azioni strategiche "permanenti" che l'organizzazione mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Il fund raising non è una semplice richiesta di denaro, bensì un'attività strutturata che si basa su due principi guida dell'economia moderna: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni d'interesse.

Gap – divario tra due grandezze messe a confronto

Indicatore di performance - è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati

adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Knowledge exchange – scambio e condivisione della conoscenza

Mission - è lo scopo o una dichiarazione di intenti a cui l'organizzazione deve ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la strategia, con particolare riguardo al proprio posizionamento, definendo di conseguenza la propria impostazione strategica rispetto a quella dei propri concorrenti.

Peer review – valutazione di un lavoro da parte di esperti del settore al fine di migliorarne la qualità.

Performance - la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Performance measurement - processo di misurazione delle prestazioni dei Dirigenti, del personale e delle strutture organizzative, che si basa su parametri considerati fondamentali per il raggiungimento dei risultati auspicati.

Qualità effettiva - indica in che modo e in che misura un'organizzazione eroga prestazioni e servizi che danno una risposta *pronta, coerente ed esauriente alle richieste potenziali degli utenti e minimizza il disturbo, il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi*. L'approccio alla qualità effettiva non è assimilabile né alla valutazione della qualità dei processi di "produzione" che precedono l'erogazione del servizio o della prestazione finale, né alla valutazione della qualità percepita dagli utenti.

Stakeholder – traducibile con "portatore di interessi", il concetto di stakeholder è stato teorizzato per la prima volta dallo Stanford Research Institute nel 1963, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività aziendale e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere. Nel caso delle Università, portatori di interesse sono gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo, ma anche le famiglie, le scuole secondarie, le imprese ecc.

Takt time – tempo di gestione di una singola pratica sufficiente a coprire la richiesta proveniente dal cliente. Rappresenta cioè la velocità produttiva con la quale devono essere concluse le pratiche per soddisfare la domanda del cliente. Si

ottiene dal rapporto: tempo lavorativo disponibile al giorno/numero di richieste al giorno.

Target - è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro).

Task Force - gruppo di esperti costituito per prendere decisioni di tipo operativo.

Tempo di attraversamento – tempo impiegato per completare il processo lavorativo all'interno di un sistema di produzione, dato dalla somma di tutti i tempi di ciclo e di coda. La misura del tempo di attraversamento può essere utilizzata come indicatore per valutare le prestazioni del sistema, che risulteranno migliori in corrispondenza di un minore tempo di attraversamento.

Tempo di ciclo - tempo richiesto in totale per completare un processo dall'inizio alla fine. Spesso viene utilizzato come misura della produttività.

Tempo di coda - tempo di attesa tra la conclusione di un'attività e l'avvio della successiva

Allegato 1

Il nuovo contratto integrativo per il personale tecnico amministrativo della Sapienza prevede un premio per incentivare la produttività e l'incremento dei servizi correlato al raggiungimento di obiettivi di struttura, da erogarsi a conclusione di un periodico processo di valutazione.

A tal fine, all'inizio di ogni esercizio finanziario, i Responsabili di Struttura assegnano obiettivi chiari perseguibili e verificabili a gruppi di lavoro delle singole unità organizzative o trasversalmente a più di una, sentiti i leader di gruppo.

I leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative di responsabilità: Capo ufficio/Capo settore per l'Amministrazione Centrale, Coordinatore dell'Ufficio di Facoltà, Manager didattico di Facoltà, Segretario amministrativo Facoltà/Dipartimento/Centro, Responsabile/Direttore di Biblioteca o Laboratorio.

Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di categoria EP l'obiettivo assegnato al gruppo dovrà essere uno degli obiettivi assegnati per la remunerazione della retribuzione di risultato.

L'Amministrazione diramerà delle linee guida rivolte alle Strutture decentrate in ordine ai termini e alle modalità di elaborazione e assegnazione degli obiettivi di struttura al personale interessato.

I suddetti obiettivi sono valutati con cadenza quadrimestrale.

L'erogazione del premio è corrisposta su base bimestrale, previa valutazione e comunicazione da parte del leader di gruppo dello stato di avanzamento degli obiettivi medesimi.

Per tutto il personale interessato, la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi in base alle competenze espresse ed ai risultati raggiunti è di esclusiva competenza del Responsabile di Struttura che li ha effettivamente assegnati. Il raggiungimento degli obiettivi viene comunicato al leader di gruppo che informa il gruppo stesso sull'esito della valutazione entro e non oltre il 20 dell'ultimo mese del quadrimestre di riferimento.

La corresponsione del premio, viene erogata sulla base del raggiungimento del risultato, partendo da un valore base pari a €. 60,00 bimestrali, incrementato ad un valore intermedio pari ad €. 240,00, fino ad un valore massimo pari a €. 460,00, rapportato alla prevalenza lavorativa negli orari pomeridiani e nelle attività di front office, in cui la stessa si esplica.

Il grado di raggiungimento del risultato è così articolato:

- Totalmente raggiunto 100% dell'indennità di produttività .
- Parzialmente raggiunto 80% dell'indennità di produttività.
- Non raggiunto 0 dell'indennità di produttività.

Nei casi di obiettivo parzialmente raggiunto o totalmente raggiunto, l'importo erogato a tale titolo viene computato sull'effettiva presenza in servizio e decurtato in ragione delle assenze dal servizio comunque effettuate, per un importo giornaliero di €. 10,45, €. 5,45 e €. 1,36 in riferimento alle cifre sopra indicate. Qualora il gruppo non fosse concorde con la valutazione espressa da parte del Responsabile di Struttura, può chiedere un riesame della valutazione per il tramite dei leader di gruppo. Il Responsabile al termine dell'audizione del leader di gruppo, decide in via definitiva.