

NUCLEO  
DI VALUTAZIONE  
D'ATENEO



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Monitoraggio avvio

## Ciclo della performance

### 2015

Approvato dal NVA in data 20 aprile 2015

## **Indice**

|   |    |
|---|----|
| Gli esiti principali del monitoraggio .....       | 2  |
| ARGOMENTO N. 1- OBIETTIVI STRATEGICI .....        | 7  |
| ARGOMENTO N. 2 - OBIETTIVI OPERATIVI.....         | 11 |
| ARGOMENTO N. 3 - QUALITÀ DEI SERVIZI.....         | 15 |
| ARGOMENTO N. 4 - PARI OPPORTUNITÀ.....            | 16 |
| ARGOMENTO N. 5 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....     | 16 |
| ARGOMENTO N. 6 - PROCESSO DI PIANIFICAZIONE ..... | 16 |

## **Gli esiti principali del monitoraggio**

Ai sensi della delibera CIVIT n. 6/2013 "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013*", l'OIV è tenuto ad effettuare un controllo di prima istanza relativamente alla conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della performance.

Il presente documento è stato redatto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo (di seguito NVA), che svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione per Sapienza Università di Roma.

Il documento illustra le attività di monitoraggio del NVA sull'avvio del ciclo della performance di Sapienza per l'anno 2015, a seguito dell'approvazione del Piano della Performance 2014-2016 - aggiornamento 2015, avvenuta in data 17/02/2015 per il Consiglio di Amministrazione e in data 24/02/2015 per il Senato Accademico.

Nel monitoraggio sono state prese in considerazione e valutate le informazioni di sintesi sugli obiettivi strategici ed operativi presenti nel Piano della Performance 2014-2016 – aggiornamento 2015 di Sapienza.

L'aggiornamento del Piano 2015 introduce i nuovi obiettivi operativi assegnati alla Direzione Generale e all'Amministrazione dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione per il 2015 e, in qualche caso anche per il 2016, come previsto dallo Statuto (art.18, comma 2, lettera e art.19, comma 2, lettera c ed art. 20, comma 2, lettera a) di cui al documento "Obiettivi del Direttore Generale, dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi di Facoltà per l'anno 2015" presentato in SA il 20 gennaio 2015 e in CdA il 27 gennaio 2015.

In linea con le prescrizioni contenute nel D.M. 14/1/2014 n. 19, "*Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*", e nel D.M. 16/01/2014 n. 21, "*Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi*", l'aggiornamento del Piano 2015 contiene il collegamento tra il Piano e il Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, con riferimento agli obiettivi operativi dell'Amministrazione già noti in occasione della predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione autorizzatorio annuale 2015.

Per l'anno 2015 l'aggiornamento del Piano assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione.

L'attività di monitoraggio ha preso in esame i seguenti aspetti:

- obiettivi strategici in termini di definizione, individuazione degli indicatori, target ad essi associati e relative risorse assegnate (Argomento n. 1);
- obiettivi operativi in termini di definizione, individuazione degli indicatori, target ad essi associati e relative risorse assegnate (Argomento n. 2);
- standard di qualità dei servizi a domanda individuale (Argomento n. 3);
- promozione delle pari opportunità (Argomento n. 4);
- obiettivi individuali dei dirigenti (Argomento n. 5);
- coinvolgimento dei vari soggetti al processo di pianificazione, ruolo del NVA nel processo, integrazione tra il processo di redazione del Piano e la programmazione economico-finanziaria, informazioni ulteriori sul processo (Argomento n. 6).

Nell'attività di monitoraggio dello scorso anno, in particolare all'interno della *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, il NVA aveva presentato alcune proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.

Per quanto riguarda la *performance organizzativa*, il NVA aveva ravvisato la necessità di accelerare l'integrazione tra il ciclo della performance e la programmazione finanziaria e di bilancio, in modo da rendere evidente l'assegnazione delle risorse agli obiettivi e la correlazione con la quantità delle risorse disponibili. A tal proposito, si rileva che, stante l'adozione da parte dell'Ateneo della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio e con la revisione dei tempi di predisposizione del Piano della Performance, nel 2015 è stato possibile realizzare un primo collegamento tra i due cicli. In fase di stesura del Bilancio di previsione a ciascuna Area Dirigenziale è stato, infatti, richiesto di dichiarare il proprio fabbisogno finanziario per l'anno 2015 per quegli obiettivi operativi ad essa attribuiti nel Piano 2014-2016 e validi per il 2015. Non è stato possibile, invece, imputare risorse finanziarie agli obiettivi operativi che il Rettore, entrato in carica nel novembre 2014, ha definito in data successiva alla stesura del bilancio di previsione, ai primi di gennaio 2015. Il numero di obiettivi operativi con risorse economiche e finanziarie assegnate è passato comunque da 0 nel 2014 a 25

nel 2015.

Il collegamento tra ciclo della performance e ciclo di bilancio non contempla ancora i Centri di spesa. L'integrazione completa tra i due cicli di gestione sarà realizzabile dal 2016, quando andrà a regime il processo di budgeting previsto dal nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.

Nella *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, il NVA aveva chiesto di estendere quanto prima la misurazione e valutazione della performance ai servizi ed alle unità organizzative, come già previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il NVA rileva come il processo sia stato avviato nel Piano della performance 2015 nel quale viene esplicitato il *cascading delle responsabilità*, estendendo per la prima volta la misurazione e la valutazione della performance alle unità organizzative, a ciascuna delle quali viene affidata la responsabilità del raggiungimento di specifici obiettivi.

Con riferimento alla richiesta del NVA di migliorare la qualità e significatività degli indicatori utilizzati, riducendo il più possibile il ricorso a variabili *dummy* (SI/NO) e a indicatori privi di formula di calcolo il cui output è la predisposizione di documenti, piani, relazioni, il NVA prende positivamente atto del fatto che il numero degli indicatori privi di formula di calcolo si è fortemente ridotto passando da 43 nel Piano 2014 a 12 nel Piano 2015.

Il NVA aveva, infine, chiesto di migliorare l'individuazione dei valori di riferimento (target) derivandoli esplicitamente da standard definiti a livello nazionale o internazionale, o da comparazioni con amministrazioni omologhe, anche attraverso la creazione dell'anagrafe degli indicatori. Il NVA rileva che questa esplicitazione dei valori di benchmark è assente anche nel Piano 2015, giustificata, in parte, dalla specificità degli obiettivi operativi che, in un gran numero di casi, sono riferiti a progetti e attività amministrative non confrontabili con altre realtà istituzionali. Il NVA auspica che nel Piano 2016 siano resi espliciti alcuni confronti con altri atenei, anche avvalendosi della base dati a livello nazionale messa recentemente a disposizione da ANVUR.

Per quanto riguarda la *performance individuale*, il NVA aveva segnalato la necessità di adottare un organico sistema di valutazione per il personale non dirigente e di migliorare ulteriormente la tempistica dell'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale (dirigenziale e non). Il processo è stato avviato: nel Piano della performance 2015 sono state identificate le unità organizzative (Settori) alle quali è affidata, in via prioritaria, la responsabilità del raggiungimento di specifici obiettivi ed è stato allineato temporalmente il processo di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Capi Ufficio, ai Capi Settore e ai gruppi.

Ancora, il NVA aveva rilevato la necessità di effettuare regolari monitoraggi periodici, sia della performance organizzativa, sia di quella individuale, onde attivare le azioni correttive necessarie al conseguimento degli obiettivi stabiliti, o, alternativamente, procedere alla loro motivata modifica. A tal riguardo, il NVA prende atto che per i Dirigenti il monitoraggio avviene attraverso periodiche riunioni con il Direttore Generale.

Infine, il NVA riteneva auspicabile realizzare azioni di comunicazione interna, formazione e coinvolgimento dei diversi attori, affinché da un lato venisse promossa un'effettiva cultura della programmazione e della valutazione, a tutti i livelli e, dall'altro, la valutazione della performance servisse effettivamente ad orientare le decisioni chiave assunte in particolare dagli organi di governo. Al riguardo il NVA ritiene che queste azioni, non ancora realizzate, debbano essere più opportunamente programmate con riferimento al Piano della performance 2016 che dovrà tener conto sia del Piano Strategico 2016-2019, il primo definito dalla nuova governance di Ateneo, sia delle nuove linee guida ANVUR che modificheranno sensibilmente prassi e metodologie dei processi di misurazione e valutazione della performance nelle università.

## Allegato n.1

### Informazioni di sintesi sugli obiettivi operativi presenti nell'Aggiornamento 2015 del Piano della performance e confronto con il 2014

| <b>Informazioni</b>  | <b>2015</b> | <b>2014</b> |
|--|-------------|-------------|
| N. obiettivi operativi totali                                      | 77          | 80          |
| N. obiettivi operativi con indicatori                              | 77          | 80          |
| N indicatori totali  | 121         | 120         |
| N. indicatori privi di formula di calcolo                          | 12          | 43          |
| N. indicatori privi di target annuale                              | 12          | 43          |
| N. obiettivi operativi con risorse economico-finanziarie assegnate | 25          | 0           |
| N. obiettivi operativi con risorse umane assegnate                 | 0           | 0           |
| N. obiettivi operativi assegnati alle sedi territoriali            | n.a.        | n.a.        |

## Scheda di monitoraggio

| ARGOMENTO N. 1- OBIETTIVI STRATEGICI  |  |
|---|--|
| <b>1. Definizione degli obiettivi strategici</b>  |  |
| <p><b>1.1</b> <i>Gli obiettivi strategici sono pertinenti con la missione istituzionale, con le strategie e con le priorità politiche dell'amministrazione?</i></p>   | <p><b>X) sì, tutti</b><br/> <input type="checkbox"/> Sì, almeno il 50%<br/> <input type="checkbox"/> Sì, meno del 50%<br/> <input type="checkbox"/> no</p> |
| <p>Gli obiettivi strategici, a cui il Piano della Performance 2014-2016 – aggiornamento 2015 di Sapienza fa riferimento, sono quelli contenuti nel Piano Strategico 2012-2015 “Dieci obiettivi per Sapienza” predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV) e approvato dal S.A. nella seduta del 27 marzo 2012 e dal CdA nella seduta del 3 aprile 2012. Il Piano Strategico è triennale e riguarda gli anni 2012-2015; per questo motivo non si riscontrano variazioni nella definizione degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente.</p> |  |
| <p><b>1.2</b> <i>Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni nel processo di definizione degli obiettivi, indicatori e target sono tali da assicurarne la rilevanza rispetto ai bisogni della collettività? C'è stato anche un coinvolgimento degli stakeholder interni?</i></p>  |  |
| <p>Non risultano variazioni nelle modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni nel processo di definizione degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente.</p> <p>Il Piano strategico è stato discusso e approvato sia in CdA che in SA garantendo il coinvolgimento dei rappresentanti dei docenti, tecnici amministrativi e studenti.</p> <p>Sono mancate occasioni di coinvolgimento con stakeholders esterni, che sarebbero auspicabili soprattutto nella prospettiva di definire il nuovo piano strategico.</p>                              |  |
| <p><b>1.3</b> <i>A cosa sono dovute eventuali variazioni degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente non indicate nel Piano?</i></p>  |  |
| <p>Non risultano variazioni degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente.</p>  |  |
| <p><b>1.4</b> <i>Esistono significative differenze nelle modalità di definizione degli obiettivi strategici tra le diverse strutture di primo livello dell'amministrazione?</i></p>   | <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> sì<br/><b>X) no</b></p>  |
| <p><b>1.5</b> <i>Se l'amministrazione ha redatto la Nota Integrativa o il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, a cosa sono dovute eventuali differenze rispetto al Piano della performance?</i></p>   | <p style="text-align: center;"><b>X) no</b></p>  |



|  |  |
|--|--|
| Non applicabile  |  |
| <b>2. Indicatori associati agli obiettivi strategici</b>   |  |
| <p><b>2.1</b> <i>Gli indicatori sono adeguati per l'obiettivo di riferimento? Sono cioè tali da misurare le finalità che si intendono perseguire?</i></p>  | <input type="checkbox"/> sì, tutti<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>sì, almeno il 50%</b><br><input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br><input type="checkbox"/> no   |
| <p>Gli indicatori sono stati selezionati per soddisfare i requisiti previsti dalla delibera CIVIT n.88/10 di rilevanza, accuratezza, temporalità, fruibilità, interpretabilità e coerenza e sono stati sottoposti con successo all'analisi di qualità prevista nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza. La soddisfacente qualità degli indicatori degli obiettivi strategici è stata soprattutto il frutto del ricorso a indicatori già utilizzati e validati in altri processi di misurazione della performance delle università, quali gli indicatori usati dal MIUR per l'assegnazione di risorse finanziarie, quelli previsti dal Modello CAF Università, quelli definiti ai sensi della legge 196 del 31 dicembre 2009 di contabilità e finanza pubblica, quelli del Progetto Good Practice.</p> <p>Fra gli indicatori qualitativamente più adeguati ci sono a titolo esemplificativo, quelli relativi all'obiettivo strategico di sviluppare l'internazionalizzazione (<i>"proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale"</i>; <i>"proporzione studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale"</i>; <i>"proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato"</i>), selezionati tra quelli individuati nel DM 345/11 per la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università per il triennio 2010/2012.</p> <p>Gli indicatori relativi all'obiettivo strategico di promuovere l'innovazione tecnologica dovrebbero disporre di criteri di misurazione più dettagliati (<i>"Investimenti in attrezzature tecnologiche, impianti, infrastrutture tecnologiche, software/totale degli investimenti dell'Ateneo"</i>; <i>"Help desk dedicati per tipologia di applicativo"</i>).</p> |  |
| <p><b>2.2</b> <i>Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili?</i></p>  | <input checked="" type="checkbox"/> <b>X) sì, tutti</b><br><input type="checkbox"/> sì, almeno il 50%<br><input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br><input type="checkbox"/> no  |
| <p>Le fonti dei dati sono giudicate complessivamente affidabili in quanto è correttamente identificato l'owner del dato, è certa la data di aggiornamento e l'accesso ai dati è sempre consentito.</p>   |  |
| <p><b>2.3</b> <i>La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e basi dati sottostanti?</i></p>   | <input type="checkbox"/> sì, per tutti gli indicatori<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>X) sì, per almeno il 50% degli indicatori</b><br><input type="checkbox"/> sì, per meno del 50% degli indicatori<br><input type="checkbox"/> no, per nessun indicatore<br><br><p>I sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | della misurazione sono:<br>1. Infostud<br>2. Sistema U-GOV contabilità<br>3. Sistema U-GOV ricerca<br>4. Sistema informativo integrato di Ateneo SIAD-GOMP  |
| Tra i sistemi informativi interni hanno un ruolo di primo piano il sistema Infostud (che gestisce i dati relativi alle carriere di tutti gli studenti iscritti), il sistema U-GOV contabilità (che gestisce i dati finanziari), il sistema U-GOV ricerca (che gestisce il Catalogo dei prodotti della ricerca scientifica) e il sistema informativo integrato d'Ateneo SIAD-GOMP (che gestisce i dati relativi all'offerta formativa).  |   |
| <b>2.4</b> <i>Gli indicatori sono alimentati anche da fonti esterne (es. statistiche ufficiali)?</i>  | <b>X) sì, per almeno il 10% degli indicatori</b><br><input type="checkbox"/> sì, per meno del 10% degli indicatori<br><input type="checkbox"/> no<br><br>Le più importanti fonti esterne sono:<br>1. Anagrafe degli studenti<br>2. Banca dati Nuclei<br>3. Banca dati del Personale |
| Le fonti esterne sono rappresentate dalle banche dati del MIUR, in particolare l'Anagrafe degli Studenti ( <a href="http://anagrafe.miur.it">http://anagrafe.miur.it</a> ) che gestisce i dati sulle carriere; la Banca dati Nuclei ( <a href="http://nuclei.miur.it">http://nuclei.miur.it</a> ) che gestisce dati su mobilità internazionale degli studenti, stage e tirocini, dotazione di personale docente e tecnico amministrativo ed assegnisti di ricerca dei Dipartimenti, incassi e pagamenti per attività di ricerca scientifica dei Dipartimenti; la Banca dati del Personale ( <a href="http://cercauniversita.cineca.it">http://cercauniversita.cineca.it</a> ) che gestisce i dati di carriera dei docenti universitari. |   |
| <b>3. Target associati agli indicatori degli obiettivi strategici</b>   |   |
| <b>3.1.</b> <i>I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori storici?</i>   | <input type="checkbox"/> sì, tutti<br><b>X) sì, almeno il 50%</b><br><input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br><input type="checkbox"/> no   |
| I target sono definiti sulla base di valori storici che però non vengono riportati  |   |
| <b>3.2</b> <i>I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa o anche ad amministrazioni nazionali, estere)?</i>   | <input type="checkbox"/> sì, tutti<br><input type="checkbox"/> sì, almeno il 50%<br><input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br><b>X) no</b>   |
| I target non sono in nessun caso definiti sulla base di valori di benchmark relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa o ad amministrazioni nazionali ed estere.  |   |
| <b>4 Risorse assegnate agli obiettivi strategici</b>  |   |

|   |   |
|---|---|
| <p><i>4.1. Come avviene il processo di assegnazione delle risorse finanziarie agli obiettivi?</i></p> | <p>Con l'adozione della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio e con la revisione dei tempi di predisposizione del Piano della Performance, nell'Aggiornamento del Piano 2015 è stato possibile rappresentare un primo collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio.</p> <p>In fase di stesura del Bilancio di previsione a ciascuna Area Dirigenziale è stato richiesto di dichiarare il proprio fabbisogno finanziario per l'anno 2015 sulla base degli obiettivi operativi ad essa attribuiti nel Piano 2014-2016 e validi per il 2015, indicando per ciascuno la voce del Piano dei Conti in contabilità analitica (COAN) nonché il codice cofog di pertinenza. L'indicazione della voce in COAN è funzionale all'articolazione del budget, mentre l'indicazione del codice cofog consente la codifica della spesa con riferimento al Programma e alla Missione di pertinenza secondo quanto indicato dal DM 21/2014 "Classificazione della spesa delle università in missioni e programmi".</p> <p>Tutte le Aree dell'amministrazione centrale hanno definito quindi il proprio budget individuando gli obiettivi che necessitavano di specifiche risorse economiche, considerando che per molti altri la risorsa principale è la forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.</p> <p>La tabella n. 4 del Piano 2015 illustra il collegamento tra le Missioni e i Programmi e gli obiettivi strategici, individuati dal Piano Strategico di Ateneo, con il relativo stanziamento di budget per il 2015.</p> |
| <p><i>4.2. Come avviene il processo di assegnazione delle risorse umane agli obiettivi?</i></p>       | <p>Non si evincono, nel dettaglio, le modalità di allocazione delle risorse umane agli obiettivi strategici, ma solo con riferimento agli obiettivi operativi (vedi sotto).</p>   |

## ARGOMENTO N. 2 - OBIETTIVI OPERATIVI

### 5. Definizione degli obiettivi operativi

5.1 *Gli obiettivi operativi contribuiscono al reale conseguimento del relativo obiettivo strategico?*

- Sì, tutti
- Sì, almeno il 50%**
- Sì, meno del 50%
- no

Il contributo che gli obiettivi operativi forniscono al reale conseguimento degli obiettivi strategici è in almeno il 50% dei casi adeguato, ma non sempre decisivo. Questo è il frutto di un complessivo disallineamento tra gli obiettivi strategici, individuati facendo riferimento all'Ateneo nel suo complesso e alle funzioni primarie di didattica e ricerca, e gli obiettivi operativi presenti nel Piano della Performance che fanno riferimento alle funzioni di supporto esercitate dall'Amministrazione.

Esempi di obiettivi operativi che forniscono un contributo diretto e incisivo al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento sono: 1.3 *Attivare le procedure per il potenziamento degli uffici preposti ai processi di accesso a finanziamenti internazionali e comunitari* (obiettivo strategico **Sviluppare e potenziare la ricerca**); 2.1. *Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria* (obiettivo strategico **Migliorare la qualità della formazione**); 3.3. *Incrementare l'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014*; 3.4 *Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il numero dei docenti (visiting professor)*; 3.5. *Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero.* (obiettivo strategico **Sviluppare l'internazionalizzazione**). 8.2.1. *Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche, laboratori didattici e sale studio)* (obiettivo strategico **Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare la capacità di accoglienza**).

Esempi di obiettivi operativi meno connessi con l'obiettivo strategico di riferimento sono: 4.1.1. *Riqualificare le segreterie studenti in termini logistici*; 4.1.2 *Attivare le procedure per il potenziamento delle segreterie studenti dell'Area Servizi agli Studenti*; 4.1.3 *Attuare uno specifico progetto formativo destinato al personale delle segreterie studenti e al personale di supporto alla didattica*; 8.2.4. *Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture* (obiettivo strategico **Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare la capacità di accoglienza**).

Rispetto all'anno precedente si rileva un lieve decremento degli obiettivi operativi (da 80 a 77) con una sostanziale sovrapposibilità nel numero degli indicatori utilizzati (121 vs 120), e sono presenti

|  |   |
|--|---|
| <p>obiettivi che hanno una attribuzione di risorse economico-finanziarie (25 vs 0) (vedi allegato 2).</p>  |   |
| <p><b>5.2</b> <i>Gli obiettivi, indicatori e target sono il frutto di un processo di negoziazione con il personale dirigente e non dirigente?</i></p>  |   |
| <p>Gli obiettivi, gli indicatori e i target sono stati individuati a seguito di un processo di negoziazione tra i diversi protagonisti del ciclo della performance. Il processo di redazione dell'aggiornamento 2015 del Piano della Performance ha previsto: a) la definizione degli obiettivi strategico/operativi del Direttore Generale a cura del Rettore nei mesi di gennaio e febbraio 2015; b) la definizione degli obiettivi operativi dei Direttori di Area a cura del Direttore Generale e l'identificazione congiunta tra Direttore Generale e Dirigenti di indicatori e target nel mese di marzo 2015. E' seguita, infine, a cura dei Dirigenti l'identificazione delle unità operative responsabili degli obiettivi operativi attraverso un processo non strutturato di consultazione con i responsabili degli uffici/settori.</p>   |   |
| <p><b>6. Indicatori associati agli obiettivi operativi</b></p>   |   |
| <p><b>6.1</b> <i>Gli indicatori sono adeguati per l'obiettivo di riferimento? Sono cioè tali da misurare le finalità che si intendono perseguire?</i></p>  | <p> <input type="checkbox"/> sì, tutti<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>sì, almeno il 50%</b><br/> <input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br/> <input type="checkbox"/> no </p> |
| <p>Gli indicatori risultano adeguati per gli obiettivi di riferimento misurando le finalità che si intendono perseguire. Si è rilevato, infatti, un maggior utilizzo di indicatori nel senso proprio del termine ovvero "grandezze, indistintamente valori assoluti o rapporti, espressi sotto forma di un numero, volti a favorire la rappresentazione di un fenomeno" come indicato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza.</p> <p>Esempi di indicatori completamente adeguati sono: Unità di personale reclutate per gli uffici in parola (quale indicatore per tutti gli obiettivi relativi all'attivare le procedure per il potenziamento degli uffici preposti); Numero incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento (quale indicatore per l'obiettivo 2.1. Migliorare l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi, anche attraverso l'attivazione di nuove iniziative e manifestazioni e incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria); Numero di visiting professor cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 1 mese (quale indicatore per l'obiettivo 3.4 Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il numero dei docenti visiting professor); Mq riqualificati/totale (quale indicatore per l'obiettivo 4.1.1. Riqualificare le segreterie studenti in termini logistici).</p> <p>Esempi di indicatori non completamente adeguati sono: <i>Utilizzo del gestionale documentale MIUR</i> (quale indicatore per l'obiettivo 1.2. Supporto alla definizione di una piattaforma informativa per l'archiviazione e la consultazione delle Schede SUA RD, allorquando saranno definiti gli aspetti</p> |   |

relativi alla Ricerca); *Stato di avanzamento del Progetto di riequilibrio* (quale indicatore per l'obiettivo 4.1.2 Attivare le procedure per il potenziamento delle segreterie studenti dell'Area Servizi agli Studenti); *Operatività nuova struttura di audit* (quale indicatore dell'obiettivo 5.1.4. Potenziare il presidio contabile delle strutture di Ateneo); *Applicazione metodologia* (quale indicatore dell'obiettivo 11.1. Identificare gli standard di qualità, i costi e i tempi medi di erogazione dei servizi). Rispetto all'anno precedente, si riducono notevolmente gli indicatori privi di formula di calcolo e di target (12 vs 43) come mostra la tabella (allegato n.2) alla fine del documento.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>6.2</b> <i>Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili?</i></p> | <p><input type="checkbox"/> Sì, tutti<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, almeno il 50%</b><br/> <input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br/> <input type="checkbox"/> no</p> |
|---|---|

Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili nella maggior parte dei casi che si avvalgono di applicativi informativi e basi dati sottostanti sia interni che esterni. Esempi di indicatori alimentati da fonti dati affidabili sono: *Numero SUA-RD compilate/totale Dipartimenti* (Gestionale documentale MIUR); *Numero di testi digitalizzati / totale libri digitalizzabili* (Software di digitalizzazione); *Ore annue di formazione/consulenza per coordinatori di corsi di studio e manager didattici* (U-GOV Personale). Esempi di indicatori le cui fonti presentano indeterminatezza delle forme della rendicontazione sono: *Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile*; *Funzionalità delle strutture in regime di Bilancio Unico*; *Realizzazione delle proposte metodologiche predisposte dal GdL Performance*.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>6.3</b> <i>La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e basi dati sottostanti?</i></p> | <p><input type="checkbox"/> sì, per tutti gli indicatori<br/> <input checked="" type="checkbox"/> sì, per almeno il 50% degli indicatori<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, per meno del 50% degli indicatori</b><br/> <input type="checkbox"/> no, per nessun indicatore</p> <p>I sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infostud</li> <li>2. il sistema U-GOV contabilità</li> <li>3. il sistema U-GOV ricerca</li> <li>4. il sistema informativo integrato d'Ateneo SIAD-GOMP</li> </ol> |
|--|--|

Vi sono indicatori non gestiti da basi di dati e i cui output sono rappresentati da atti/materiali/documenti la cui esistenza è certificata da presentazioni ufficiali agli organi collegiali, in altri è conservata in archivi informatizzati gestiti dal Dirigente responsabile.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>6.4</b> <i>Gli indicatori sono alimentati da fonti esterne (es. statistiche ufficiali)?</i></p> | <p><input type="checkbox"/> sì, per almeno il 10% degli indicatori<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sì, per meno del 10% degli indicatori</b><br/> <input type="checkbox"/> no</p> <p>I sistemi informatici esterni di maggior rilevanza ai fini della misurazione sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Database MIUR-CINECA: schede SUA- RD</li> </ol> |
|---|---|

Esempi di indicatori: *Numero SUA-RD caricate sul gestionale documentale/totale Dipartimenti; Numero SUA-RD compilate/totale Dipartimenti.*

## 7. Target associati agli indicatori degli obiettivi operativi

|   |   |
|---|---|
| <p><b>7.1</b> <i>I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori storici?</i></p> | <p><input type="checkbox"/> sì, tutti<br/> <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50%<br/> <input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>no</b></p> |
|---|---|

Per quegli indicatori in cui è necessario un confronto con un baseline si fa riferimento ai valori dell'anno accademico o dell'anno solare precedente (al 31 dicembre) attendibilmente censiti nei gestionali di ateneo e rendicontati nella Relazione sulla Performance relativa.  
I valori storici considerati non sono, però, riportati esplicitamente nel Piano.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>7.2</b> <i>I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa o anche ad amministrazioni nazionali, estere)?</i></p> | <p><input type="checkbox"/> sì, tutti<br/> <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50%<br/> <input type="checkbox"/> sì, meno del 50%<br/> <input checked="" type="checkbox"/> <b>no</b></p> |
|--|---|

La Sapienza si pone sistematicamente in competizione con altre realtà nazionali ed estere anche se i valori di benchmark non risultano esplicitati sui singoli obiettivi.

## 8. Risorse assegnate agli obiettivi operativi

|   |  |
|---|--|
| <p><b>8.1</b> <i>Come avviene il processo di assegnazione delle risorse finanziarie agli obiettivi?</i></p> | <p>In fase di stesura del Bilancio di previsione a ciascuna Area Dirigenziale è stato richiesto di dichiarare il proprio fabbisogno finanziario per l'anno 2015 sulla base degli obiettivi operativi ad essa attribuiti nel Piano 2014-2016 e validi per il 2015.</p> <p>Tutte le Aree dell'amministrazione centrale hanno definito, quindi, il proprio budget individuando gli obiettivi che necessitavano di specifiche risorse economiche, considerando che per molti altri la risorsa principale è la forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.</p> <p>Successivamente, a seguito di specifiche richieste del Magnifico Rettore, entrato nel ruolo dal 1 novembre 2014, sono stati attribuiti ulteriori obiettivi dopo la chiusura del Budget. Per questi ultimi non ci sono stati i tempi tecnici per richiedere risorse ad hoc, ma l'amministrazione si è impegnata a realizzare dei piani di fattibilità per ottimizzare le risorse complessivamente</p> |
|---|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>disponibili e raggiungere comunque i risultati attesi.</p> <p>Per l'esercizio 2015 il collegamento tra ciclo della performance e ciclo di bilancio non contempla ancora i Centri di spesa. L'integrazione completa tra i due cicli di gestione sarà auspicabilmente realizzabile dal 2016, quando andrà a regime il processo di budgeting previsto dal nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.</p>   |
| <p><b>8.2</b> <i>Come avviene il processo di assegnazione delle risorse umane agli obiettivi?</i></p>  | <p>In relazione a ciascun obiettivo operativo sono identificate le Aree e le unità organizzative particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto); ove necessario il contributo da parte di più Aree o di più uffici essi devono, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.</p> <p>Resta non effettuata l'assegnazione <i>quantitativa</i> delle risorse umane.</p> |
| <p><b><u>Il punto 9. Analisi delle sedi territoriali è omissso per inapplicabilità.</u></b></p>  |   |
| <p><b>ARGOMENTO N. 3 - QUALITÀ DEI SERVIZI</b></p>   |   |
| <p><b>10. Standard di qualità dei servizi a domanda individuale</b></p>  |   |
| <p><b>10.1</b> <i>In che misura i servizi per i quali sono definiti gli standard sono rappresentativi dell'attività dell'amministrazione?</i></p>  | <p><b>X) alta</b><br/> <input type="checkbox"/> media<br/> <input type="checkbox"/> bassa</p>   |
| <p>I servizi per i quali attualmente sono definiti gli standard di qualità sono le 14 segreterie studenti. Esse sono <u>altamente</u> rappresentative dell'attività dell'amministrazione in quanto rappresentano la principale interfaccia tra Sapienza e i suoi studenti. Ciò non di meno, si ravvisa da tempo la necessità di un ampliamento dei servizi a domanda individuale per cui siano definiti standard di qualità (borse di studio, ufficio dottorati, ufficio esami di stato, ufficio specializzazioni ecc...).</p> |   |
| <p><b>10.2</b> <i>Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder chiave nel processo di definizione e aggiornamento degli standard di qualità sono state tali da assicurare l'adeguatezza degli indicatori e dei valori programmati?</i></p>  |   |



Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder chiave nel processo di definizione degli standard di qualità sono state all'epoca soddisfacenti in considerazione della realizzazione di una estesa indagine di customer satisfaction (progetto denominato "Face to Face") a cui hanno partecipato diverse migliaia di studenti e che ha consentito di indirizzare le politiche di gestione delle segreterie e di calibrare gli standard di qualità sulle esigenze e le aspettative degli utenti.

Si ravvisa la necessità, dopo 4 anni, di un aggiornamento degli standard di qualità e, pertanto dell'opportunità di dare luogo a nuove iniziative di coinvolgimento degli stakeholder.

#### ARGOMENTO N. 4 - PARI OPPORTUNITÀ

##### 11. Promozione delle pari opportunità

*11.1 Sono stati pianificati interventi di promozione delle pari opportunità non già presenti tra gli obiettivi?*

E' stato presentato in C.d.A. il 18/12/2014 un Piano degli interventi in esito all'indagine sul Benessere Organizzativo svolta nell'autunno del 2013. La realizzazione del Piano degli Interventi è un obiettivo del Piano 2015.

#### ARGOMENTO N. 5 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE

##### 12. Obiettivi individuali dei dirigenti

*12.1 Sono assegnati obiettivi specifici individuali ai dirigenti oltre a quelli organizzativi presenti nel Piano e a quelli relativi alle competenze professionali e manageriali dimostrate?*

- sì, a tutti  
 sì, ad almeno il 50%  
 sì, a meno del 50%  
 **no**

Non sono assegnati obiettivi specifici individuali ai dirigenti oltre a quelli organizzativi presenti nel Piano e a quelli relativi alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

*12.2 Gli obiettivi individuali sono stati il frutto di un processo di negoziazione tra il valutato e il valutatore?*

La negoziazione degli obiettivi con i Dirigenti è relativa alla precisazione di alcuni indicatori e all'individuazione dei target.

#### ARGOMENTO N. 6 - PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

##### 13. Coinvolgimento dei vari soggetti

|   |   |
|---|---|
| <p><b>13.1</b> Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione dell'organo di indirizzo politico?</p>  | <p><b>X) alto</b><br/> <input type="checkbox"/> medio<br/> <input type="checkbox"/> basso</p>   |
| <p>Il grado di coinvolgimento e condivisione dell'organo di indirizzo politico può essere definito "<u>alto</u>" in quanto gli obiettivi strategici sono stati concordati con il Rettore, il Direttore Generale, l'OIR e il CSSV e poi approvati da CdA e SA in occasione dell'adozione del Piano strategico 2012-2015 e successive revisioni. Gli obiettivi operativi del Direttore Generale sono inoltre stati direttamente individuati dal Rettore e approvati in S.A. e CdA.</p>  |   |
| <p><b>13.2</b> Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della dirigenza?</p>  | <p><b>X) alto</b><br/> <input type="checkbox"/> medio<br/> <input type="checkbox"/> basso</p>   |
| <p>Il grado di coinvolgimento e condivisione della dirigenza può essere definito "<u>alto</u>", poiché i dirigenti hanno collaborato alla precisazione degli indicatori più appropriati per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla definizione di target sfidanti.</p>  |   |
| <p><b>14. Ruolo dell'OIV nel processo di pianificazione</b></p>   |   |
| <p><b>14.1</b> Quale è stata la tipologia di interazione tra l'OIV e l'amministrazione? (possibile selezionare più risposte)</p>  | <p><input type="checkbox"/> parziale sostituzione<br/> <input type="checkbox"/> accompagnamento<br/> <b>X) controllo</b><br/> <input type="checkbox"/> altro, specificare</p>   |
| <p>La tipologia d'interazione tra l'OIV e l'amministrazione può essere definita di "<b>controllo</b>" in considerazione del monitoraggio effettuato <i>dopo</i> la redazione del Piano.</p>   |   |
| <p><b>14.2</b> Qual è stato il contributo dell'OIV al miglioramento del processo di redazione del Piano?</p>  |   |
| <p>Il contributo dell'OIV al miglioramento del processo di redazione del Piano è consistito in indicazioni espresse nella <i>Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni</i>, affinché il Piano della Performance 2015, tra l'altro, integrasse il ciclo della performance e la programmazione finanziaria e di bilancio, estendesse quanto prima la misurazione e valutazione della performance ai servizi ed alle unità organizzative, migliorasse la qualità e significatività degli indicatori utilizzati.</p> |   |
| <p><b>15. Integrazione tra il processo di redazione del piano e la programmazione economico-finanziaria</b></p>   |   |
| <p><b>15.1</b> I sistemi informatici sono adeguati a favorire l'integrazione tra i processi?</p>  | <p><input type="checkbox"/> i processi utilizzano gli stessi sistemi<br/> <input type="checkbox"/> i processi utilizzano sistemi diversi, ma con scambio automatico di informazioni<br/> <b>X) i processi utilizzano sistemi diversi, ma senza scambio automatico di informazioni</b></p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <input type="checkbox"/> almeno uno dei due processi non utilizza sistemi informatici    |
| <b>15.2</b> <i>Esiste una sequenza temporale dei processi tale da consentirne l'integrazione?</i>   | <input type="checkbox"/> si<br><b>X) no</b>  |
| Si configura un disallineamento tra i tempi del ciclo della performance e quelli del bilancio. I tempi del ciclo del bilancio di previsione, definiti per legge e per regolamento di ateneo, sono applicati in modo stringente per il corretto funzionamento dell'amministrazione. La definizione degli obiettivi è effettuata con tempistiche che subiscono un leggero ritardo che ne determina il disallineamento con il ciclo di bilancio. |  |
| <b>15.3</b> <i>Il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei due processi è stato adeguatamente attuato?</i>  |  |
| Il coordinamento tra i vari soggetti e uffici coinvolti nei due processi è stato condizionato dalle ragioni su esposte.   |  |
| <b>16. Informazioni ulteriori sul processo</b>  |  |
| <b>16.1</b> <i>E' stato effettivamente implementato l'eventuale modello di misurazione previsto nel sistema di misurazione e valutazione della performance?</i>   | <b>X) sì,</b><br><input type="checkbox"/> sì parzialmente<br><input type="checkbox"/> no |
| <b>16.2</b> <i>Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste?</i>  |  |
| Le modalità di informazione e comunicazione prevedono principalmente l'utilizzo del Sito web di Ateneo. Potrebbe essere utile riflettere su ulteriori modalità (es. comunicazioni per e-mail).  |  |