



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance

2014 - 2016



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Piano della performance 2014-2016 di Sapienza Università di Roma

18 marzo 2014



Presentazione del Piano della Performance 2014-2016

Il Piano della performance di Sapienza Università di Roma 2014-2016¹ (di seguito denominato Piano), è il documento di programmazione triennale in cui vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che Sapienza intende perseguire per il triennio 2014-2016 e gli obiettivi operativi assegnati dalla *governance* all'Amministrazione e alle Strutture (Facoltà e Dipartimenti).

Il Piano è redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, seguendo le indicazioni delle delibere n.112/2010, n.1/2012 e n.6/2013 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ora Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione delle pubbliche amministrazioni (ANAC), ed è elaborato in coerenza con il Piano strategico 2012-2015 "*Dieci obiettivi per Sapienza*" predisposto dal Comitato di Supporto Strategico e Valutazione (CSSV) e approvato dal Senato accademico nella seduta del 27 marzo 2012 e dal CdA nella seduta del 3 aprile 2012.

Rispetto agli obiettivi il Piano è coordinato e integrato con altri strumenti programmatori relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione (decreti legislativi n. 33 e n. 39 del 2013) e contiene obiettivi precisi derivanti dall'applicazione delle previsioni contenute nei seguenti programmi:

- *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-16* redatto in ottemperanza all'art. 10 del D.lgs. 33/2013 e approvato dal Consiglio di amministrazione in data 28 gennaio 2014.
- *Programma triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016* approvato dal Consiglio di amministrazione in data 28 gennaio 2014.
- *Programma triennale 2013-2015 ex L. 43/2005* in approvazione al C.d.A in data 18 marzo 2014.
- *Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2014-2016* approvate dal C.d.A con deliberazione n. 300/13 del 19/12/2013.

L'identificazione degli obiettivi è inoltre frutto di una aggiornata analisi del contesto esterno ed interno di Sapienza che ha consentito di valutarne i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce. Con riferimento alle articolazioni organizzative vengono individuati obiettivi strategico/operativi specifici per la Direzione Generale, diversi e ulteriori rispetto a quelli delle Aree dirigenziali.

¹ Il presente Piano è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il 18 marzo 2014 e al Senato Accademico il 25 marzo 2014



Lo Statuto dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", prevede, come è noto, che il Rettore proponga annualmente al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione un documento di programmazione che individui gli obiettivi sia per la didattica e la ricerca, sia per l'Amministrazione, definendo i relativi indicatori di misura (cfr. art.18, comma 2, lettera e) e che, in merito, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione procedano, per quanto di competenza, alle rispettive delibere in merito agli obiettivi da assegnare al Direttore Generale e all'Amministrazione (cfr. art.19, comma 2, lettera c ed art. 20, comma 2, lettera a).

Anche per il triennio 2014-2016 gli obiettivi del Direttore Generale sono:

- collegati agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2012-2015;
- specifici della funzione di Direttore Generale, contenuti nel numero e non automaticamente trasferibili ai Direttori di Area;
- correlati a specifici indicatori e target.

Lo stesso Statuto prevede, quindi, che il Direttore Generale affidi obiettivi ai Dirigenti di ciascuna delle Aree in cui si articola la Direzione Generale, seguendo il complesso delle attività gestionali nel rispetto delle prerogative attribuite dalla legge alla dirigenza dello Stato (cfr. art. 22, comma 2, lettera c).

Ciò posto, accanto agli obiettivi strategico-operativi del Direttore Generale, sono riportati in questo Piano gli obiettivi dei Direttori di Area.

Il Piano prevede inoltre la valutazione della performance organizzativa delle strutture decentrate (Facoltà e Dipartimenti) con particolare riferimento ai servizi erogati e all'identificazione di standard di qualità che costituirà la base per l'erogazione dell'indennità di carica di Direttori di dipartimento e Presidi.

L'auspicato collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio viene rimandato all'aggiornamento 2015 del suddetto Piano, quando troveranno applicazione le prescrizioni contenute nel D.M. n. 19 del 14/1/2014 "*Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*" e il D.M. 16 gennaio 2014 "*Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi*".

Per l'anno 2014 il presente Piano assolve alle funzioni di Piano Esecutivo di Gestione.



Sommario

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
1.1 CHI SIAMO	4
1.2 COSA FACCIAMO	5
1.3 COME OPERIAMO	8
2. IDENTITÀ	10
2.1 SAPIENZA "IN CIFRE"	10
2.2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	11
2.2.1. Territorio e popolazione della provincia di Roma	11
2.2.2. Istruzione secondaria superiore nella provincia di Roma	12
2.2.3. Istruzione universitaria nel Lazio	13
2.2.4. Attrattività studentesca e diritto allo studio	14
2.2.5. Clima economico e situazione occupazionale nell'area romana	17
2.2.6. Politiche nazionali in tema di Università	20
2.3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	23
2.3.1. Organizzazione e risorse umane	23
2.3.2. I servizi e le risorse strutturali e tecnologiche	26
3. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E LE AZIONI STRATEGICHE DI SAPIENZA	30
4. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI PER IL TRIENNIO	32
5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LA REDAZIONE DEL PIANO	46
5.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	46
5.2 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO DEL PIANO	46

Indice delle tabelle e delle figure

FIGURA 1 - ORGANIGRAMMA AMMINISTRAZIONE	24
FIGURA 2 - L'ALBERO DELLA PERFORMANCE DI SAPIENZA: OBIETTIVI STRATEGICI E AZIONI STRATEGICHE	31
TABELLA 1 - INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI DA PARTE DI ENTI PER IL DIRITTO	16
TABELLA 2 - ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: OPPORTUNITÀ E MINACCE	22
TABELLA 3 - INDICATORI RISORSE UMANE TECNICO-AMMINISTRATIVE AL 31/12/2013	25
TABELLA 4 - ANALISI DEL CONTESTO INTERNO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	29
TABELLA 5 - CORRISPONDENZA MISSIONI, PROGRAMMI E OBIETTIVI STRATEGICI SAPIENZA	30
TABELLA 6 - OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI AI DIRETTORI DELLE AREE DIRIGENZIALI	33
TABELLA 7 - OBIETTIVI OPERATIVI PER FACOLTÀ E DIPARTIMENTI DA COMPLETARE	44
TABELLA 8 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	46
TABELLA 9 - SINTESI TEMPORALE DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 2014-2016	47



1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

1.1 Chi siamo

“Sapienza” Università degli Studi di Roma è un’università, ordinata in forma di istituzione pubblica, dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile. E’ tra le più antiche istituzioni universitarie, con una Storia di oltre 700 anni nel corso della quale numerosi sono stati i protagonisti della conoscenza, della politica e dell’economia che qui hanno realizzato la loro formazione.

Oggi si presenta come la più grande università d’Europa, con circa 110.000 iscritti di cui oltre 28.000 immatricolati² e un corpo docente di circa 3700 persone attivamente impegnate nell’obiettivo di una didattica di alta qualità e nella realizzazione di importanti risultati nell’ambito della ricerca. Le attività istituzionali sono supportate dall’attività tecnico amministrativa, che si realizza con il lavoro di circa 4.200 dipendenti³.

La Missione di Sapienza, è individuata nell’articolo 1, comma 1, dello Statuto che stabilisce che essa è “...una comunità di ricerca, di studio e di formazione, cui partecipano a pieno titolo, nell’ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale tecnico-amministrativo, dirigenti e studenti...”. Su questa base, la Missione è stata così definita nel Piano Strategico 2012-15:

“L’Università Sapienza deve contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale”.

Sapienza è caratterizzata da un ricco patrimonio di storia e di identità. È il primo Ateneo italiano ed europeo per numero di studenti, docenti ed aree disciplinari.

Il patrimonio di competenze di Sapienza e la sua integrazione con la città di Roma permettono di mantenere una posizione di eccellenza nell’alta formazione e nella ricerca, a livello nazionale e internazionale, ma anche di essere protagonista nei processi economici e sociali sul territorio. Su questa base la Visione è stata così definita nel Piano Strategico 2012-15:

“Sapienza è una università autonoma e libera, che partecipa alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità nella formazione e nella ricerca ed è al centro dello sviluppo dell’economia della conoscenza della città, del territorio e del paese”.

I Valori che definiscono l’identità di Sapienza sono:

- libertà di pensiero e di ricerca per assicurare il pluralismo delle culture e delle idee;

² Fonte Infostud: dati a.a. 2013-2014 aggiornati al 28 febbraio 2014

³ Fonte: Area Organizzazione e Sviluppo (febbraio 2014)



- responsabilità sociale nella formazione e nella ricerca che contribuiscano allo sviluppo civile ed economico della società, della città e del Paese;
- sviluppo delle competenze professionali nei processi formativi;
- orientamento al servizio nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori;
- competitività nell'ambito del sistema universitario;
- partecipazione di tutte le componenti costitutive della comunità (docenti, studenti, personale tecnico- amministrativo);
- inscindibilità di ricerca ed insegnamento;
- orientamento all'eccellenza e all'innovazione nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro;
- valutazione e merito attraverso un sistema di valutazione premiale delle diverse attività istituzionali;
- trasparenza e orientamento al miglioramento continuo come criterio guida della gestione.

Gli attributi distintivi di Sapienza sono:

- storia secolare e prestigio in tutti i campi della conoscenza e del governo delle istituzioni e dell'economia;
- insediamento nella città di Roma, capitale dello Stato, città d'arte, sede delle istituzioni e della memoria storica;
- alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari;
- partecipazione all'alta formazione e alla ricerca scientifica nazionale e internazionale;
- presenza di una Scuola Superiore di Studi Avanzati;
- grande dimensione (studenti, docenti, infrastrutture e risorse).

1.2 Cosa facciamo

Le attività istituzionali primarie sono quelle della didattica e della ricerca, tipiche di un'istituzione universitaria, ma che a Sapienza sono caratterizzate da un'impronta generalista, che coltiva e favorisce quasi tutte le aree di intervento culturale, dalle scienze umane alle scienze naturali, dall'area medica all'ingegneria e all'architettura passando per le scienze economiche e politiche.

Riassumiamo sinteticamente alcune delle linee di intervento presentate in questo Piano suddividendole per grandi aree tematiche: Ricerca, Formazione, Gestione del Personale, Gestione finanziaria, Gestione infrastrutturale e tecnologica.



Ricerca e terza missione

Il potenziamento e la valorizzazione della ricerca scientifica sono da diversi anni al centro delle politiche di sviluppo di Sapienza e rappresentano obiettivi strategici dell'Ateneo. Nel Piano sono individuate nuove azioni concrete in questa direzione tra le quali segnaliamo: la programmazione di iniziative di promozione/divulgazione della ricerca svolta in Ateneo, la pianificazione congiunta di progetti scientifici con altre Università ed Enti di ricerca; la gestione informatizzata di tutte le procedure di autovalutazione, valutazione e accreditamento previste da ANVUR per quanto riguarda la ricerca dipartimentale; la promozione della chiamata di studiosi stranieri o italiani impegnati all'estero.

Formazione

Anche il miglioramento della qualità della formazione rappresenta un obiettivo strategico dell'Ateneo perseguito con numerose e varie linee di intervento. Segnaliamo in particolare: il potenziamento delle iniziative di orientamento degli studenti in ingresso, in itinere ed in uscita dal percorso di studi; l'incremento dell'offerta formativa di 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; le iniziative di supporto alla partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero; l'incremento di procedure e servizi resi *via web* agli studenti, tra i quali non ultime le iniziative nel campo della formazione a distanza (e-learning), la dematerializzazione di certificati e la digitalizzazione dell'intero patrimonio librario di Ateneo.

Gestione del Personale

La gestione ottimale del personale docente e tecnico-amministrativo rappresenta un pre-requisito indispensabile per l'efficacia, l'efficienza e il buon andamento delle attività istituzionali dell'Università.

A questo riguardo l'Ateneo ha programmato di dare attuazione alla programmazione del fabbisogno di personale; di riequilibrare le dotazioni organiche di personale TA in particolare tra dipartimenti e facoltà e nelle segreterie studenti; di definire gli accordi sulle posizioni organizzative e dare avvio alla nuova contrattazione collettiva integrativa; di curare annualmente la raccolta e la diffusione delle indagini sul benessere organizzativo; di incrementare le procedure ed i servizi *on line* per il personale interno all'Ateneo; di aggiornare i regolamenti su incarichi extraistituzionali, i rapporti part-time, le missioni; di ridefinire le procedure per la valutazione della *performance* individuale del personale TA.; di mappare le competenze del personale tecnico-amministrativo (titoli, formazione e saperi), predisponendo, in funzione della mappatura stessa, i Piani annuali di formazione.



Gestione finanziaria

In una fase storica come quella attuale, nella quale assistiamo a un preoccupante de-finanziamento dell'Università pubblica, una attenta gestione finanziaria diviene essenziale per assicurare la sostenibilità economica e finanziaria delle attività istituzionali dell'Ateneo. Sapienza intende quindi dotarsi di strumenti e procedure che la mettano in condizione di realizzare un pieno e compiuto controllo di gestione. Tra le iniziative previste per il triennio segnaliamo: la definizione del nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità; l'adozione del bilancio unico di Ateneo; lo sviluppo del gestionale U-GOV-Contabilità, il potenziamento delle strutture contabili dell'Ateneo. Sul versante dell'incremento delle entrate Sapienza intende procedere nell'attività di controllo sulle autocertificazioni ISEE degli studenti e consolidare gli standard raggiunti nell'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo.

Gestione infrastrutturale e tecnologica

Per migliorare la competitività generale dell'Ateneo Sapienza intende investire nello sviluppo infrastrutturale e tecnologico. Tra gli interventi infrastrutturali segnaliamo: il progetto di riqualificazione funzionale, ristrutturazione e adeguamento normativo dell'ex Centro Poste di San Lorenzo; il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'Area Sant'Andrea; gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche); il miglioramento degli spazi dedicati alle attività sportive per gli studenti.

Tra gli interventi tecnologici citiamo: l'implementazione della struttura informatica a supporto della nuova sede del Centro InfoSapienza presso l'edificio angolo di Via dei Reti/Via dei Piceni; la realizzazione di una infrastruttura di *cloud computing*; il potenziamento della rete WI-FI Sapienza nelle aule, biblioteche e spazi condivisi nonché, ove necessario, negli uffici amministrativi; la messa in esercizio del nuovo gestionale dei contenziosi dell'Area Affari Legali; l'implementazione ed aggiornamento del gestionale per il controllo di gestione sull'attività edilizia di Ateneo.



1.3 Come operiamo

Sapienza Università di Roma è guidata dal Rettore che la rappresenta ad ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale.

Lo Statuto della Sapienza, espressione del principio dell'autonomia universitaria, è la carta normativa interna fondamentale. Il documento definisce la natura e le finalità dell'Ateneo, i principi organizzativi, i criteri per la programmazione e la valutazione delle attività, l'articolazione delle strutture, della governance accademica e dell'organizzazione amministrativa, i diritti e i doveri di ciascuna componente della comunità universitaria,

Lo Statuto della Sapienza, emanato con Decreto Rettorale n. 3689 del 29.10.2012, è in vigore dall'8 novembre 2012.

L'art. 17 dello Statuto definisce gli organi di governo della Sapienza: si tratta del Rettore, del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione, del Collegio dei revisori dei conti, del Nucleo di valutazione di Ateneo, del Direttore Generale.

Il Rettore è coadiuvato da un Prorettore vicario e da prorettori e delegati con specifici compiti.

Il Senato Accademico è l'organo di indirizzo, di programmazione, di coordinamento e di verifica delle attività didattiche e di ricerca dell'Università.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di programmazione finanziaria e di programmazione del personale, ha funzioni di indirizzo strategico e di controllo delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria, patrimoniale dell'Università e di vigilanza sulla loro sostenibilità finanziaria.

Collaborano al governo dell'Università gruppi di lavoro, comitati e commissioni con compiti specifici di analisi, progettazione e gestione delle diverse attività istituzionali.

Sapienza Università di Roma si articola in strutture didattiche, scientifiche, di servizio e amministrative.

I Dipartimenti sono strutture primarie e fondamentali per la ricerca e per le attività formative, omogenee per fini e/o per metodi (cfr. art. 11, comma 1 Statuto). Al fine del perseguimento dei propri fini istituzionali i Dipartimenti sono dotati di autonomia gestionale ed amministrativa per quanto riguarda tutte le attività contrattuali e convenzionali che li riguardano direttamente, con soggetti sia pubblici sia privati, nel rispetto della disciplina legislativa vigente, esclusa comunque la possibilità di provvedimenti amministrativi di carattere generale o relativi a questioni riservate ad altri organi identificati dallo Statuto (cfr. art. 11, comma 2 Statuto).

Le Facoltà sono strutture di coordinamento, razionalizzazione e monitoraggio delle attività didattiche, nonché di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti, in relazione a quanto disposto dal Nucleo di valutazione di Ateneo (cfr. art. 12, comma 1 Statuto)



Per quel che concerne l'autonomia, si applica alle Facoltà quanto previsto all'art. 11, comma 2, per i Dipartimenti; le Facoltà sono comunque responsabili delle convenzioni relative alle attività didattiche dei Corsi di Studio e delle Scuole di Specializzazione da esse coordinati. Le relative determinazioni sono di competenza della Giunta (cfr. art. 12, comma 2 Statuto). Le competenze dei Centri sono di natura interdipartimentale o mista tra Dipartimenti ed Amministrazione o di supporto alla ricerca e/o di servizio mediante l'integrazione interdisciplinare o la migliore utilizzazione delle risorse (cfr. art. 15 Statuto)

Il "Polo Museale" è articolato in aree ed è dotato di autonomia gestionale ed amministrativa (cfr. art. 15, comma 5 Statuto)

Le Biblioteche di Sapienza costituiscono un "Sistema bibliotecario", articolato in aree, quale centro di spesa dotato di autonomia gestionale ed amministrativa (cfr. art. 15, comma 6 Statuto). Sapienza può promuovere o partecipare, sulla base di apposite convenzioni, a Centri interuniversitari, Consorzi, Società consortili, Società consortili a responsabilità limitata, cui possono concorrere altre Università o strutture di altre Università, nonché altri Enti pubblici o istituzioni private (cfr. art. 15, comma 7 Statuto). L'amministrazione della Sapienza è guidata dalla Direzione generale, nella figura del Direttore generale, alla quale lo Statuto attribuisce la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni il Direttore Generale è tenuto al rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

La struttura amministrativa centrale è stata riorganizzata nel 2012 sulla base delle indicazioni dello Statuto. La nuova organizzazione è entrata in vigore il 1 dicembre 2012 e prevede un'articolazione in Aree, Uffici e Settori: (<http://www.uniroma1.it/ateneo/amministrazione>).

Di seguito si riporta l'elenco completo delle Aree in cui si articola l'amministrazione centrale, con i rispettivi acronimi:

Ufficio del Rettore ASSCO – Area supporto strategico e comunicazione ARAI - Area affari istituzionali ARAL – Area affari legali ARU – Area risorse umane APSE – Area patrimonio e servizi economici AOS – Area organizzazione e sviluppo	AGE – Area gestione edilizia ARCOFIG – Area contabilità, finanza e controllo di gestione ARSS – Area servizio agli studenti AROF – Area offerta formativa e diritto allo studio ARI – Area per l'internazionalizzazione ASUR – Area supporto alla ricerca CINFO – Centro Infosapienza.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



2. Identità

2.1 Sapienza "in cifre"

<p>Facoltà: 11</p> <p>Dipartimenti: 63</p> <p>Biblioteche: 59</p>	<p>Centri di ricerca: 22</p> <p>Centri di servizi: 2</p> <p>Centri di ricerca e servizio: 2</p>
<p>Studenti (al 3/03/2014)⁴</p>	<p>Didattica (a.a. 2013-2014)</p>
<p>Studenti iscritti I anno nel 2013-14: 28.383</p> <p>Studenti iscritti anni successivi nel 2013-14: 81.576</p> <p>Studenti stranieri: 5090</p> <p>Immatricolati inattivi: 18,3%</p> <p>Iscritti inattivi: 23,3 %</p> <p>Mancate iscrizioni al II anno: 12,86%</p> <p>Laureati nel 2012/13: 16.663</p> <p>Crediti acquisiti nel 2012/13: 3.386.680</p> <p>Attività di Tirocinio e/o Stage curriculari nel 2011/12: Tirocini attivati 2.350, Stage 1.037</p> <p>Attività di Tirocinio e/o Stage post laurea nel 2011/12: Stage post laurea 1037</p>	<p>Corsi di laurea e laurea magistrale ex DM 270/04: 270</p> <p>Scuole di specializzazione 85 di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ di area medica: 65 √ di area sanitaria non medica: 7 √ di area tutela e valorizzazione patrimonio culturale: 6 √ di area psicologica: 4 √ di area odontoiatrica: 2 √ delle professioni legali: 1 <p>Dottorati di ricerca attivi nel XXIX ciclo: 77</p> <p>Scuole dottorali attive: 17</p> <p>Corsi di alta formazione: 30</p> <p>Corsi di formazione: 13</p> <p>Master di I livello: 88</p> <p>Master di II livello: 158</p>
<p>Personale (al 31/12/2013)</p>	<p>Ricerca e knowledge exchange (2013)</p>
<p>Numero docenti 3733</p> <p>Numero PO 874</p> <p>Numero PA 1126</p> <p>Numero RU 1733</p> <p>Età media PO 61</p> <p>Età media PA 55</p> <p>Età media RU 50</p> <p>Personale tecnico-amministrativo: 4.213</p>	<p>Numero progetti finanziati da enti esterni: 619</p> <p>Volume finanziario dei progetti di ricerca finanziati da enti esterni: 20.374.874,06 Euro</p> <p>Numero brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali): 264</p> <p>Numero Spin-off in cui l'ente di ricerca è socio: 21</p> <p>Numero consorzi di ricerca: 48</p>

⁴ Fonte: Infostud



2.2. Analisi del contesto esterno

Consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente socio-economico-culturale in cui Sapienza si trova ad operare. Tali variabili sono definite "opportunità" quando rappresentano aspetti di contesto favorevoli di cui approfittare per migliorare la performance e "minacce" laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate. Il contesto generale in cui Sapienza è immersa è definito principalmente dalle caratteristiche demografiche, economiche, tecnologiche e sociali della Regione Lazio, della provincia di Roma e della città di Roma in particolare, anche se i rilevanti fenomeni di mobilità regionale universitaria di cui il Lazio è oggetto renderebbero teoricamente più vasti (almeno centro-sud Italia) i confini territoriali di riferimento.

2.2.1. Territorio e popolazione della provincia di Roma

Secondo l'*Osservatorio permanente sulle dinamiche socio-economiche della Provincia di Roma*⁵ al 1 gennaio 2011 la Provincia di Roma era la prima provincia italiana per numero di residenti (4,2 milioni, pari al 6,9% della popolazione italiana).

Il 65,8% degli abitanti della Provincia sono residenti nel Comune di Roma.

Negli anni si è gradualmente ridotta l'incidenza dei residenti a Roma sul totale provinciale.

Al 1 gennaio 2010 i residenti con più di 18 anni erano 3.449.760 (di cui 2.295.177 vivevano nella Capitale). La popolazione residente nella provincia di Roma è aumentata dello 0,9% nell'ultimo anno e del 4,5% negli ultimi 4 anni, ad un tasso superiore rispetto a quello dell'Italia. Nel comune di Roma la crescita negli ultimi 4 anni è del 2,1% (nell'hinterland +9,6%).

Nel 2010 nella provincia di Roma sono stati positivi sia il saldo naturale (+2.056 unità la differenza tra nati e morti) sia, soprattutto, il saldo migratorio (+37.328 unità di differenza tra iscritti e cancellati per altri comuni e per l'estero). A livello nazionale il saldo naturale è stato, invece, negativo (-25.544 unità). Nonostante il saldo naturale positivo, anche nella provincia di Roma negli ultimi 3 anni le nascite si sono ridotte ed è aumentata la percentuale di nati stranieri (erano il 12,3% del totale delle nascite nel 2008 e sono aumentati al 13,2% nel 2009).

Quasi 1/5 dei residenti (al 1 gennaio 2010) ha più di 65 anni (19,8%), in linea con il dato nazionale (20,2%). Nella Capitale gli over 65 sono il 21,6% della popolazione, nell'hinterland il 16,5%. Nell'hinterland è maggiore la concentrazione di residenti under 40 (48% contro il 43% del Comune di Roma).

⁵ L'analisi di contesto esterno, dove non diversamente indicato, è stata condotta utilizzando il materiale informativo dell'*Osservatorio permanente sulle dinamiche socio-economiche della Provincia di Roma*: Scheda n.1/2011 Popolazione http://www.provincia.roma.it/sites/default/files/n01-2011_Popolazione.pdf



La struttura per età degli stranieri residenti è caratterizzata dall'elevata concentrazione degli appartenenti alla classe d'età 18-40, soprattutto nell'hinterland dove sono oltre il 50%. Nel capoluogo anche il profilo per età degli stranieri è spostato più che nei comuni dell'hinterland verso le età più anziane.

Gli indicatori demografici mostrano una struttura per età leggermente più giovane rispetto a quella nazionale, grazie ai valori più bassi registrati per l'hinterland che hanno compensato quelli più elevati, rispetto alla media nazionale, della Capitale.

Si conferma inoltre il trend di continuo invecchiamento della popolazione. Nel 2010 l'indice di vecchiaia è aumentato di 6 punti percentuali in 5 anni. L'indice di dipendenza economica, è passato dal 48,3% al 51,6% (cioè ci sono quasi 52 residenti in età non attiva per ogni 100 in età attiva).

Sono aumentati considerevolmente i residenti stranieri (+96,5% rispetto al 2005) e ad un tasso maggiore rispetto a quello nazionale (76,3% rispetto al 2005).

Gli stranieri residenti nella Provincia di Roma sono 405.657, pari a poco meno del 10% del totale dei residenti (nel 2005 erano il 5,4%).

2.2.2. Istruzione secondaria superiore nella provincia di Roma

Nel 2009 l'Italia ha speso per consumi finali in istruzione e formazione solo il 4,1% del PIL, contro una media dell'Ue27 del 5,6%, e nella regione Lazio la percentuale è stata ancora più bassa, pari al 3,6%⁶. La riforma (avviata a settembre 2010) ha innovato profondamente la struttura della scuola superiore italiana.

Secondo i dati disponibili di fonte ministeriale (Pubblica Istruzione)⁷, nell'anno scolastico 2010-2011 gli studenti italiani iscritti alla scuola media superiore erano 2.662.951 distribuiti in 126.656 classi.

La scelta più condivisa è quella per gli istituti tecnici che attraggono il 33% degli studenti medi superiori, seguono poi il liceo scientifico (23%) e gli istituti professionali (20%).

L'offerta formativa della Provincia di Roma è molto ampia dal punto di vista della varietà di indirizzi scolastici. Oltre infatti agli indirizzi tradizionali come i licei e gli istituti tecnici esistono rispetto ad altre realtà del paese, anche possibilità assolutamente innovative o specialistiche come ad esempio l'istituto professionale per la cinematografia e la televisione o l'istituto tecnico aeronautico.

Roma continua ad essere la provincia dove si concentrano il maggior numero di iscrizioni al liceo classico (18,6% vs 11% Italia).

Roma registra il più alto n. di iscritti al liceo scientifico dopo la provincia di Bologna (27,8% vs 23% Italia). L'ex. Ist. Magistrale si conferma essere meno amato nella provincia di Roma (5,7% vs 8%

⁶ Dati tratti dal rapporto "Noi Italia 2012" dell'Istat (<http://noi-italia.istat.it/>)

⁷ Rilevazioni Servizio Statistico MIUR (<http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/istruzione/rilevazioni>)



Italia). Il liceo linguistico registra bassi tassi di iscrizione (0,8% vs 1%). Roma si pone inoltre all'ultimo posto per la percentuale di iscritti agli ist. Professionali poiché solo il 16,3% degli studenti risultano iscritti alle scuole di questo indirizzo.

In relazione alla percentuale di iscritti agli Istituti tecnici la provincia di Roma occupa la penultima posizione in graduatoria (27,2% vs 33% Italia). Gli studi artistici attraggono il 3,5% degli studenti vs un valore nazionale del 2%.

Il Lazio nel 2011 è la regione Italiana in cui la percentuale della popolazione in età 25-64 anni con titolo di studio non elevato (massimo diploma di scuola media) è più bassa (33,9% contro il 44% nazionale).

La percentuale della popolazione in età 18-24 anni che, dopo aver conseguito la licenza media (il diploma di scuola secondaria di primo grado), non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di almeno 2 anni e non frequenta corsi scolastici o altre attività formative è per il Lazio pari al 15,7% contro il 18,2% nazionale).

Da diversi anni a livello europeo si è posta l'attenzione sui giovani non più inseriti in un percorso scolastico/formativo ma neppure impegnati in un'attività lavorativa: i Neet (Not in Education, Employment or Training). In questo gruppo di giovani un prolungato allontanamento dal mercato del lavoro o dal sistema formativo può comportare il rischio di una maggiore difficoltà di reinserimento. Nel 2011, in Italia più di due milioni di giovani (il 22,7 per cento della popolazione tra i 15 ed i 29 anni) risulta fuori dal circuito formativo e lavorativo. La quota di Neet è più elevata tra le donne (25,4 per cento) rispetto agli uomini (20,1 per cento). Dopo un periodo in cui il fenomeno aveva mostrato una leggera regressione (tra il 2005 ed il 2007 si era passati dal 20,0 al 18,9 per cento), l'incidenza di Neet è tornata a crescere durante la fase ciclica negativa; seppur in misura più contenuta rispetto al periodo 2008-2010, l'indicatore continua ad aumentare anche nel 2011. Il Lazio presenta una percentuale di 21,6%.

2.2.3. Istruzione universitaria nel Lazio

Il livello di istruzione della popolazione di 30-34 anni è tra gli indicatori individuati dalla Commissione europea nella Strategia Europa 2020. Il target fissato, da raggiungere entro il prossimo decennio, è che almeno il 40 per cento dei giovani tra i 30 e i 34 anni consegua un titolo di studio universitario o equivalente. Nel 2011, in Italia, il 20,3 per cento dei giovani 30-34enni ha conseguito un titolo di studio universitario, con un incremento di 4,7 punti percentuali tra il 2004 e il 2011, collocandosi all'ultimo posto tra i paesi UE27. Nella regione Lazio tale dato nel 2011 si attesta sul 23,1%.

In Italia sono operativi 90 atenei tra Università pubbliche e private, 15 insistono sul territorio della città di Roma di cui 3 statali, le restanti private e/o telematiche.



L'ampia offerta formativa erogata da università private, anche telematiche, pone un problema di competitività per la Sapienza che deve scontare anche la vivacità delle altre due università statali urbane.

Inoltre la forte contrazione della domanda di lavoro e l'accresciuta sfiducia nella possibilità di maggiore occupabilità post laurea stanno riducendo in quote vicine al 10% il capitale umano in entrata cioè il numero di diciannovenni che si iscrive all'università al termine del percorso secondario superiore.

2.2.4. Atrattività studentesca e diritto allo studio

Secondo importanti ricerche condotte per l'analisi della qualità della vita nelle città italiane e nelle grandi città del mondo, Roma risulta la prima città del centro sud in relazione a tenore di vita, opportunità di svago nel tempo libero, opportunità occupazionali, disponibilità di servizi e qualità dell'ambiente (20° posizione secondo la classifica del Sole 24ore, "Qualità della vita 2013"⁸), ed è seconda tra le città italiane, dopo Milano, in classifiche internazionali che misurano la qualità della vita nelle metropoli del mondo (The Economist's World's Most Livable Cities⁹ e Mercer's Quality of Living Survey¹⁰).

Esistono iniziative che favoriscono il reperimento di alloggi per studenti. Nel 2014 è stata presentata "Studia e vivi Roma"¹¹ una guida di carattere informativo, nata dalla collaborazione tra il Comando Provinciale Guardia di Finanza di Roma, la Direzione Regionale dell'Agenzia delle entrate del Lazio, Laziodisu, Roma Capitale, l'Università Sapienza, l'Università Tor Vergata e l'Università Roma Tre che ha lo scopo di promuovere tra gli iscritti o i futuri iscritti una maggiore conoscenza delle diverse tipologie di contratto di affitto alloggi, in particolar modo la sua convenienza economica e i rischi dell'illegalità.

È presente sul territorio l' Agenzia degli affitti¹², promossa dalla Regione Lazio, nata ad opera di Laziodisu, con la collaborazione dei sindacati degli inquilini e dei proprietari, con lo scopo di agevolare gli studenti universitari fuori sede, iscritti alle Università della regione, nella ricerca di case in affitto ad un prezzo giusto e con modalità assistita, garantendo al contempo ai proprietari vantaggi fiscali e garanzie.

Esiste una normativa nazionale per la detrazione dei canoni di affitto a giovani studenti con determinati requisiti di reddito. Roma Capitale, pubblica con cadenza annuale il bando relativo alla concessione

⁸ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2013/home.shtml

⁹ https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=Liveability2013

¹⁰ <http://www.mercer.com/qualityoflivingpr#city-rankings>

¹¹ http://www.uniroma1.it/sites/default/files/Brochure%20con%20link_0.pdf

¹² <http://www.laziodisu.it/default.asp?id=603>



del contributo integrativo di cui all'art. 11 - L. 431/98, destinato agli inquilini di unità immobiliari in locazione (Fondo Nazionale). Tali finanziamenti sono destinati ad integrare il canone di locazione, dovuto ai proprietari degli immobili, a favore degli inquilini in possesso dei requisiti minimi previsti nel bando.

Gli strumenti del diritto allo studio messi a disposizione dalla Regione risultano comunque complessivamente inadeguati rispetto alla domanda di formazione proveniente da studenti residenti fuori regione (vedi tab. 1) e il costo della vita e degli alloggi è comunque tra i più elevati d'Italia.

Al di là dell'alloggio, molto limitate sono le disponibilità delle borse di studio sia per i corsi di primo e secondo livello che per i dottorati di ricerca.



Tabella 1 - Interventi a favore degli studenti da parte di Enti per il Diritto

Interventi a favore degli studenti da parte di Enti per il Diritto allo studio del territorio laziale ¹³ (DPCM 09/04/2001)		A.A. 2011-2012 - INTERVENTI CONCESSI A STUDENTI ISCRITTI A:			
		Corso di Laurea (*)		Corsi di dottorato	Corsi di specializzazione
		Totale	di cui extra UE	Totale	Totale
Borse di studio	N° domande	22.520	2.138	255	165
	N° idonei (beneficiari e non beneficiari)	15.119	1.638	175	120
	N° borse concesse	12.119	1.491	143	86
Prestiti di onore e altri prestiti agevolati	N° domande	0	0	0	0
	N° prestiti concessi	0	0	0	0
Mobilità internazionale	N° domande contributi	643	41	10	N
	N° contributi concessi	148	11	N	0
	N° complessivo di mesi in mobilità	879	66	3	0
Interventi per studenti in situazione di handicap	N° domande	61	N	0	0
	N° interventi concessi	59	N	0	0
Attività di collaborazione a tempo parziale	N° collaborazioni	249	N	0	0
	Retribuzione oraria (euro)	---			
Posti alloggio	N° domande posti alloggio	3.357	928	87	35
	N° posti alloggio assegnati	1.720	640	34	13
	<i>di cui posti a borsisti</i>	1.655	637	34	13
	<i>di cui posti a idonei non borsisti</i>	53	N	0	0
	<i>di cui posti a non idonei alla borsa</i>	12	N	0	0
Contributi-alloggio	N° domande contributi-alloggio	2.993	220	25	13
	N° contributi-alloggio assegnati	18	0	0	0
	<i>di cui contributi a borsisti (non beneficiari di alloggio)</i>	0	0	0	0
	<i>di cui contributi a idonei non borsisti (non beneficiari di alloggio)</i>	16	0	0	0
	<i>di cui contributi a studenti non idonei alla borsa</i>	N	0	0	0
Altri interventi di tipo finanziario	N° premi per il conseguimento del titolo	877	0	0	0
	N° contributi finanziari per il trasporto	13	0	0	0
	N° contributi straordinari	215	0	0	0
	N° altri sussidi concessi	6	0	0	0

¹³ LAZIODISU; Università LUMSA - Ufficio Diritto allo Studio; Università LUISS - Diritto allo studio; Università degli Studi di Roma "FORO ITALICO" - Ufficio Diritto allo studio; Università "Campus Bio-Medico" - Ufficio Diritto allo Studio; LUSPIO - Ufficio Diritto allo Studio



2.2.5. Clima economico e situazione occupazionale nell'area romana

La performance del sistema imprenditoriale della provincia di Roma è stata migliore di quella nazionale facendo registrare nel 2011 un tasso di crescita dello stock di imprese registrate del 2,3%, il più alto tra le province italiane.

La base di imprese stanziata nell'area romana si evidenzia, per alcune caratteristiche strutturali e tendenze complessive e settoriali:

- si colloca al 2° posto, dopo l'area milanese, per l'incidenza delle società di capitale;
- si situa al 1° posto per la vitalità imprenditoriale (152 imprese iscritte per 100 cessate iscritte);
- si colloca al 2° posto (ma sugli stessi livelli di Milano che è prima) per la presenza relativa (il 2,6%) di imprese del settore delle attività finanziarie e di assicurazione;
- si posiziona al 1° posto per la presenza relativa (il 12,3%) di imprese attive nei settori di istruzione, sanità e servizi sociali, noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese, altre attività di servizi;
- si posiziona al 2° posto, dopo l'area genovese, per la presenza relativa (l' 8%) di imprese attive nel settore alberghiero e dei pubblici esercizi;
- si situa al 2° posto, dopo Milano, per incidenza di imprese nel settore dei servizi di informazione e comunicazione (4,1%) e al 1° posto per incidenza di imprese nelle attività artistiche, di intrattenimento e divertimento (1,6%).

La composizione settoriale delle imprese registrate nell'area romana evidenzia la marcata specializzazione nel terziario. In particolare il 27,3% delle imprese è attivo nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio e nel settore della riparazione di autoveicoli e motocicli, il 14,5% nelle costruzioni, il 6,9% nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione, il 5,8% nelle attività manifatturiere, il 5,3% nelle attività immobiliari, il 4,7% nelle altre attività dei servizi, il 4,6% nelle attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese, il 4% nei servizi di informazione e comunicazione, il 4% nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, il 3,7% nelle attività di trasporto e magazzinaggio, il 3,1% nell'agricoltura, silvicoltura e pesca, il 2,6% nelle attività finanziarie e assicurative, l'1,5% nelle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento, lo 0,7% nella sanità e assistenza sociale e lo 0,5% nell'istruzione.

Dal censimento ISTAT 2011 sulle Imprese¹⁴ risultano presenti nella provincia di Roma 323.932 unità produttive su 425.730 unità censite per la regione Lazio e 957.365 per l'intera area del centro Italia,

¹⁴ <http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/>



identificando il bacino produttivo romano come molto attrattivo per le attività d'impresa. La presenza di un alto numero di imprese sul territorio può rappresentare un'interessante opportunità di integrazione e sviluppo anche per l'Ateneo, al fine di trovare finanziamenti e impieghi ai prodotti della propria attività di ricerca.

In particolare Roma ospita importanti distretti produttivi: il Sistema Produttivo Locale "Area dell'Elettronica della Tiburtina" in cui sono presenti le imprese del cosiddetto ICT-Information and Communication Technology manifatturiero e quelle che operano nei servizi informatici. Il polo rappresenta un radicamento storico delle imprese nell'ambito della cosiddetta "Tiburtina Valley", in cui assume un peso rilevante il polo produttivo specializzato nell'industria elettronica e nei servizi informatici. A questo importante distretto si aggiunge il Sistema Produttivo Locale "Area dell'Audiovisivo del Comune di Roma".

Ma il radicamento di Sapienza nel territorio regionale, in particolare nel polo pontino, può favorire l'incontro anche con altri sistemi produttivi locali:

1. Sistema Produttivo Locale "Area del Chimico-farmaceutico del Lazio Meridionale" (Frosinone, Latina, Roma) con la presenza di importanti aziende attive nel Settore chimico-farmaceutico;
2. Sistema Produttivo Locale "Area a vocazione Agro-Industriale Pontina" (Latina, Roma) con aziende impegnate nella realizzazione di prodotti del sistema agroalimentare;
3. Sistema produttivo locale della Nautica (Latina, Roma, Viterbo) per la costruzione di imbarcazioni, yacht di pregio, progettazione e realizzazione accessoristica, produzione supporti per la navigazione e manutenzione delle imbarcazioni.

Il rapporto Istat "Struttura e dimensione delle imprese" del 2012¹⁵ individua il Lazio come una delle cinque regioni in cui è prevalente la presenza di aziende di grandi dimensioni, nell'indagine ISTAT relativa all'anno 2011 sono censite 168 società di capitale con più di 500 addetti, 150 con un numero di addetti compresi tra i 250 e i 499 e 23.852 con meno di 250 addetti. L'Ateneo pertanto opera in un contesto produttivo vivace anche in termini dimensionali.

La città di Roma è sede di numerose istituzioni, enti e organismi di rilevanza scientifica e culturale a livello nazionale e internazionale. L'ultimo censimento della PA condotto dall'ISTAT per l'anno 2011 rileva la presenza di 21 enti e istituti di ricerca, 39 ordini e collegi professionali, 5 Università su 9 presenti nel Lazio, 31 enti pubblici non economici e 43 istituzioni pubbliche con diverse forme giuridiche.

¹⁵ <http://www.istat.it/it/archivio/64179>



Roma capitale ospita la quasi totalità delle strutture di governo centrale presenti sul territorio nazionale: si trovano a Roma infatti 8 organi di rilevanza costituzionale, 14 organismi ministeriali e 9 agenzie nazionali su 11.

Il mercato del lavoro dell'area romana si colloca al 1° posto (con l'83,5% di occupati) per il peso occupazionale dell'insieme dei settori produttivi che compongono il terziario, primato correlato anche alle funzioni di direzionalità politico-amministrativa insite nel ruolo di capitale, funzioni che comportano la presenza, nel profilo occupazionale locale, di una maggiore incidenza di occupati nella componente dei servizi del terziario pubblico.

Si situa al 7° posto (con l'0,7% di occupati) per il minor livello di occupazione nel settore agricolo e si posiziona al penultimo posto (con il 15,8% di occupati) per livello di occupazione nell'insieme dei settori produttivi industriali-manifatturieri.

Nel 2011 il tasso di disoccupazione è stato dell'8,5% (il dato nazionale è dell'8,4%). Dal 2007 al 2010 si registra un netto incremento del tasso di disoccupazione sia a livello provinciale che nazionale. A Roma si passa dal 5,8% del 2007 al 9,1% del 2010. Nel 2011, invece, il tasso di disoccupazione è diminuito (8,5%) senza che vi sia stato un corrispondente aumento del numero di occupati e del tasso di occupazione. Probabilmente la diminuzione delle persone in cerca di occupazione è da ricondurre all' "effetto sfiducia" da parte dei lavoratori che, scoraggiati dalla difficoltà di trovare un'occupazione, non la cercano più attivamente.

Differenze più significative si evidenziano per i giovani, il tasso di disoccupazione 15-24 anni nel 2011 ha raggiunto a Roma il livello record: 36,1% (era 30,5% nel 2010), valore che sale al 37% per le giovani. Anche a livello nazionale il tasso di disoccupazione giovanile è aumentato raggiungendo il 29,1%, un dato più basso rispetto al valore di Roma, ma comunque molto elevato.

Per i 25-34enni il tasso di disoccupazione si è attestato nel 2011 all'11,6% (era 12,3% nel 2010 e 8,2% nel 2007).

Gli avviamenti al lavoro (intesi come lavoratori "contrattualizzati", considerando anche le proroghe di contratti già in essere), in valore assoluto, registrati per la provincia di Roma nel 2011 sono stati 553.347 (erano 560.919 nel 2010, dunque si registra una variazione degli avviamenti, annua, percentuale, del -1,3%). Con riferimento alle tipologie di contratto che hanno interessato i lavoratori della provincia di Roma nell'anno 2011, se si considerano nel "tempo determinato" anche altre forme contrattuali come il Co.Co.Pro., il contratto di "Inserimento" e quello chiamato "Somministrazione e Apprendistato", la percentuale sale, per la provincia di Roma, al 68,72% per i "tempo determinato" e



solo al 26,88% per i “tempo indeterminato”. Rispetto al 2010, si registra, dunque, una flessione della percentuale dei lavoratori contrattualizzati a tempo “indeterminato”, pari al -1.64%.

Ai giovani dai 15 ai 24 anni vengono sottoposti appena il 15,7% dei contratti a tempo indeterminato avviati nel 2011 per la provincia di Roma.

Nel 2011 dei 435.395 lavoratori coinvolti nelle cessazioni anticipate, ben il 27,4% ha cessato contratti a tempo indeterminato che non possono più essere considerati come sinonimo di “stabilità” occupazionale, poiché l’indice di rischio di cessazione anticipata continua a salire ogni anno di più.

2.2.6. Politiche nazionali in tema di Università

La Legge Gelmini (L. 240/2010) ha introdotto nell’agenda del sistema universitario l’adozione di azioni per la valorizzazione della qualità e dell’efficienza delle università, anche mediante un sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio.

Tale sistema rappresenta l’occasione per una pianificazione di qualità della politica dell’offerta formativa, orientata al mantenimento di alti standard di formazione, ad una efficiente organizzazione delle risorse umane e strutturali, alla efficace integrazione del sistema formativo con il mondo del lavoro.

Nella stessa direzione vanno le politiche di valutazione della qualità della ricerca scientifica così come il consolidamento di buone pratiche per la realizzazione del ciclo della performance rappresenta un’opportunità per la *governance* dell’Ateneo per l’impiego di strumenti di misurazione e valutazione finalizzati all’efficienza, all’efficacia e all’economicità dell’amministrazione. In un momento storico in cui le risorse sono scarse è indispensabile utilizzare strumenti di controllo direzionale completi e tempestivi.

Il D.lgs 18/2012 introduce l’obbligo di adozione del sistema di contabilità economico patrimoniale, rendendo chiara l’intenzione del legislatore di adottare strumenti contabili capaci di indagare, non solo l’aspetto finanziario, ma anche quello economico e patrimoniale dell’università, consentendo allo stesso tempo all’amministrazione di misurare i propri risultati e collegare l’impiego delle risorse con la programmazione operativa delle attività al fine di perseguire i propri obiettivi.

I D.M. n. 19 del 14/1/2014 “*Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università*” definisce i principi per la predisposizione del bilancio unico d’ateneo di esercizio in modo tale che esso sia di concreta utilità per il maggior numero di destinatari, i quali nella attendibilità ed imparzialità dei dati in esso esposti trovino la base comune per la composizione degli interessi contrapposti. Il D.M. 16 gennaio 2014 “*Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi*” classifica sulla base di missioni e programmi la spesa delle università e ne individua la corrispondenza con la classificazione COFOG di II livello.



Nonostante queste politiche adottate a livello nazionale possano rappresentare un'opportunità per l'efficientamento delle università, non può non essere considerata, in un'analisi di contesto esterno, la forte contrazione dei finanziamenti pubblici ad esse destinati. Lo stanziamento del Fondo di Finanziamento ordinario (quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università), dal 2008 al 2013 è passato da 7,443,7 milioni di euro a 6.694,7. Per La Sapienza l'andamento del Fondo ha visto una riduzione da 577,35 milioni di euro nel 2008 a 495 milioni nel 2013. La drastica contrazione del finanziamento comporta un forte limite gestionale per lo sviluppo di politiche di crescita e qualità richieste invece dal sistema Paese sia per l'attività formativa che di ricerca.

Oltre alla contrazione del FFO, la carenza di investimenti pubblici e privati per la ricerca allontana progressivamente l'obiettivo della strategia Europa 2020 di un adeguato rapporto tra spesa per ricerca e sviluppo e PIL. L'ISTAT nella recente rilevazione Noitalia 2014 ha registrato la consistenza di tale rapporto per l'Italia pari a 1,25 % nel 2011, in lieve calo rispetto al 2010 quando corrispondeva all'1,26 % del Pil; invece il contributo del settore privato è allo 0,69 % del PIL. Tale rilevazione indica come davanti ad una riduzione diffusa del rapporto investimenti/PIL su tutto il territorio nazionale (nel Lazio è del -5%) emerga una riduzione percentuale degli investimenti da parte del settore privato particolarmente concentrata nel centro sud del Paese (nel Lazio è del -12%).

Le opportunità e le minacce che risiedono nel contesto esterno di Sapienza sono riportate nella tabella che segue.



Tabella 2 -Analisi del contesto esterno: opportunità e minacce

Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">– Attrattività dell'istituzione grazie al suo prestigio e alla sua collocazione geografica– Presenza sul territorio di varie istituzioni, enti ed organismi scientifici e culturali nazionali ed internazionali– Presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche– Vitalità del tessuto economico regionale con presenza di alcune grandi imprese committenti di ricerca– Presenza nel territorio delle strutture del governo centrale– Ampio bacino di studenti fuori sede– Politiche di favore nell'offerta di alloggi per studenti– Disposizioni che favoriscono l'impiego dei punti organico per il reclutamento di ricercatori italiani e stranieri con il cofinanziamento dello Stato mediante il coinvolgimento di enti esterni– Il ciclo di gestione della performance come opportunità per migliorare il livello dei servizi– Il bilancio unico previsto dalla legge n. 240/2010 come opportunità per superare la separazione organizzativa centro/periferia– Orientamento del governo e dell'opinione pubblica favorevoli ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'università pubblica	<ul style="list-style-type: none">– Finanziamenti pubblici fortemente decrescenti– Limitato turn over dei docenti e del personale TAB– Altri vincoli finanziari: tesoreria infruttifera, limitazioni al ricorso a forme di lavoro flessibile– Paese in ritardo negli investimenti per la ricerca– Competitività in aumento delle università private e delle altre università urbane– Maggiore flessibilità operativa di atenei medio-piccoli e monotematici– Concorrenza di università e centri di ricerca internazionali– Crescente presenza e attrattività delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti– Sviluppo senza ricerca con conseguente calo degli investimenti privati– Indebolimento del tessuto industriale nell'alta tecnologia– Inadeguatezza dei fondi di investimento per la ricerca e l'innovazione– Limitato ammontare delle borse di studio rispetto a quelle offerte in ambito internazionale– Limitato ammontare delle borse di dottorato rispetto a quelle offerte in ambito internazionale– Alto costo della vita e degli alloggi sia per studenti italiani che per stranieri



2.3. Analisi del contesto interno

2.3.1. Organizzazione e risorse umane

Le imponenti dimensioni dell'Ateneo di Roma "La Sapienza" necessitano di un'articolata composizione organizzativa e gestionale. Una prima suddivisione generale comprende due raggruppamenti cui afferiscono diverse strutture, centrali e periferiche:

- il raggruppamento amministrativo-didattico-scientifico, composto da Facoltà e Dipartimenti
- il raggruppamento prettamente amministrativo organizzato in Direzione Generale, Aree dirigenziali, uffici e settori

I due raggruppamenti, oltre a differenziarsi negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo, sono diversi per lo status giuridico del personale che in esse è impiegato. Nel primo è impiegato personale in regime di diritto pubblico (professori ordinari, associati e ricercatori), anche se è presente personale amministrativo di supporto sia a servizio delle Presidenze di Facoltà sia a servizio dei Dipartimenti; nel secondo raggruppamento è impiegato esclusivamente personale contrattualizzato ai sensi del D.lgl. 165/2001 sul pubblico impiego.

Sapienza conta attualmente 11 Facoltà e 63 Dipartimenti nonché 26 Centri di ricerca e/o di servizio.

Il raggruppamento prettamente amministrativo è stato riorganizzato sulla base delle indicazioni dello Statuto e la nuova organizzazione è entrata in vigore il 1 dicembre 2012. In fig. 1 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale.

In tabella 3 sono invece riportati alcuni indicatori relativi alle risorse umane tecnico-amministrative disponibili.



Figura 1 - Organigramma Amministrazione

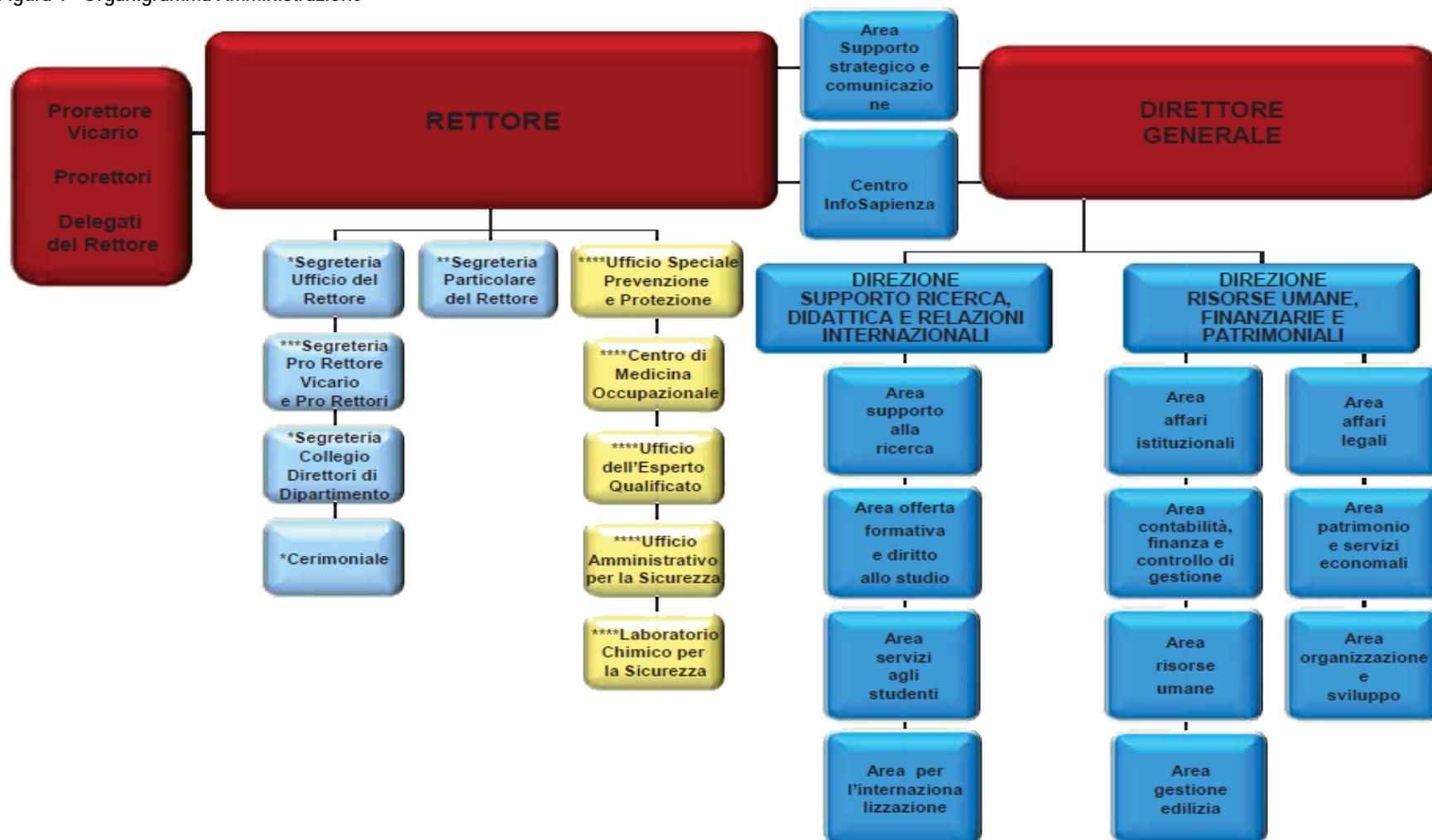




Tabella 3 - Indicatori risorse umane tecnico-amministrative al 31/12/2013

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	
Numero dirigenti in servizio	12 (11+1 a contratto)
Aree dirigenziali	13 (di cui 2 a interim)
Età media dei dirigenti	52,5
Numero personale tab in servizio	4213
Età media del personale	51,5
Tasso di crescita del personale negli ultimi anni	- 10,61% rispetto al 2009 - 7,14% rispetto al 2010 - 4,70% rispetto al 2011 - 1,73% rispetto al 2012
% dirigenti in possesso di laurea	91,6%
% dipendenti in possesso di laurea	18,51% (dato indicativo: fonte C.S.A.)
Numero medio di ore di formazione per dipendenti	8,5
Costi di formazione annui	€ 109.605,34
Turnover del personale	80 cessati + 55 assunti a tempo indeterminato (dei quali 48 stabilizzati)
Analisi Benessere organizzativo	
Tasso di assenze del personale TAB	Personale non strutturato 7,08% (escluse ferie); Personale non strutturato 20,77% (comprese ferie)
Tasso di dimissioni premature	-
Tasso di richieste di trasferimento	3%
Tasso di infortuni	Personale non strutturato 0,12%
% dipendenti assunto a tempo indeterminato	99%
Analisi di genere	
% dirigenti donne	58,3%
% donne rispetto al totale dei dipendenti	59%
% personale donna assunto a tempo indeterminato	69,1% (38 donne su 55 assunzioni totali dal 01.01.2013 al 31.12.2013)
Età media del personale dirigente donna	53,7
Età media del personale donna	51,1
% personale donna laureato rispetto al personale donna totale	18,58% (dato indicativo: fonte C.S.A.)
Ore medie annue di formazione per il personale donna	8



I docenti di Sapienza sono 3733 (al 31/12/2013) di cui 874 ordinari, 1126 associati e 1733 ricercatori. L'età media degli ordinari è di 61 anni, quella degli associati è di 55 anni e quella dei ricercatori è di 50 anni e può essere considerata elevata.

Moltissimi docenti di Sapienza sono personalità di prestigio nei loro campi di competenza e hanno fama nazionale e internazionale nelle rispettive aree scientifiche.

Questa compagine docente, benchè progressivamente erosa dal mancato *turnover* di questi anni e dalle difficoltà connesse al reclutamento di nuovi ricercatori, è in grado di offrire ampia copertura di quasi tutti i settori disciplinari e quindi di garantire un altrettanto ampia offerta formativa generalista qualificata, non solo di corsi di studio di primo e secondo livello (270 corsi di studio nell'a.a. 2013-14), ma anche di percorsi post-lauream.

Sapienza eroga 77 corsi di dottorato organizzati in 17 scuole dottorali, 30 corsi di alta formazione e 13 corsi di formazione, 88 master di primo livello e 158 master di secondo livello.

A questa offerta si aggiungono 85 scuole di specializzazione di cui 65 di area medica.

Anche dal punto di vista della ricerca e del trasferimento tecnologico Sapienza gioca un ruolo di primo piano: sono circa 700 i contratti di assegni di ricerca attivi presso l'Ateneo, e vi è un ricco portfolio di brevetti, contratti di ricerca, consulenza e formazione professionale.

I brevetti depositati (nazionali, europei, mondiali) sono 264, 21 le società Spin-off di cui Sapienza è socio, 48 i consorzi di ricerca. Va comunque rilevato che un certo numero di docenti e ricercatori risulta non attivo sul piano della produzione scientifica.

Infine, benchè il corpo docente appaia numeroso, va considerato che gli iscritti complessivamente si attestano intorno alle 110.000 unità e si registra in alcune facoltà un elevato rapporto studenti/docenti. Le carriere studentesche fanno registrare quote non marginali di inattività (immatricolati inattivi: 18,3% iscritti inattivi: 23,3 %) e le mancate iscrizioni al II anno, benchè in netto calo rispetto al passato, si attestano al 12,86%.

2.3.2. I servizi e le risorse strutturali e tecnologiche

Al fine di offrire una reale occasione di orientamento in ingresso a tutti gli studenti che desiderano iscriversi ad un corso di laurea, Sapienza ha previsto per tutti i corsi attivi, per i quali non sia già prevista una prova di accesso nazionale o locale, un test di ingresso. Lo scopo è di allertare lo studente sulle proprie lacune o potenzialità rispetto alle conoscenze di base richieste nel percorso di studi scelto e di strutturare eventuali interventi di tutoraggio.

Sempre nell'ottica dell' orientamento e dell'accoglienza Sapienza ha da anni attivo il Ciao (Centro informazioni, accoglienza e orientamento), struttura di prima accoglienza da cui gli studenti possono



ricevere tutte le informazioni utili per la loro vita universitaria, relative alle pratiche burocratiche, ai servizi, alle attività disponibili nell'Ateneo. L'Hello è la struttura che in particolare segue gli studenti stranieri, sia iscritti ai corsi sia in mobilità. I SOrT, sportelli per l'orientamento didattico e il tutorato, sono attivi in tutte le sedi delle facoltà.

Sapienza ha previsto da anni il regime di tempo parziale per gli studenti, consentendo loro di concordare la durata degli studi in base alle proprie esigenze di tempo e di impegno. Ad oggi sono più di sette mila gli studenti iscritti che hanno optato per questa modalità di iscrizione.

Vi è ampia offerta di stage per laureati e laureandi, supportata dal servizio SOUL, anche se essa appare potenziabile attraverso un maggiore coinvolgimento di organismi di raccordo università-impresa.

Con l'obiettivo di accrescere l'efficienza, Sapienza in questi anni ha potenziato molto le proprie risorse tecnologiche soprattutto nella gestione delle carriere amministrative. Dal 2010 è stata adottata la firma digitale, implementando e perfezionando così il già avviato sistema di Infostud che consente la verbalizzazione elettronica degli esami. Con l'introduzione della firma digitale il docente può concludere la verbalizzazione di un esame direttamente in sede d'esame; così facendo l'inserimento della prova nella carriera dello studente è immediato. Questa innovazione permette all'Amministrazione di avere costantemente aggiornati i risultati dell'attività didattica e allo studente di disporre ufficialmente e in tempo reale dell'informazione aggiornata del proprio curriculum di studi senza dover aspettare i tradizionali tempi di immissione e caricamento degli esami che vengono altrimenti realizzati a mano dal personale delle segreterie studenti.

Numerosi sono i servizi erogati con l'utilizzo del web: dalla prenotazione agli esami e la verbalizzazione elettronica alla richiesta di certificati direttamente on-line, dallo sviluppo di applicazioni mobili per usufruire dei suddetti servizi alla disponibilità di una casella di posta elettronica google per tutti, alla diffusione del WI-FI in gran parte della città universitaria.

Numerosi sono ormai i corsi di laurea, i master, i dottorati e le scuole di specializzazione che si avvalgono di piattaforme e-learning come moodle o L2L per erogare corsi integrativi on-line. Ad oggi sono ben 960 i moduli attivi su moodle, con 35.000 utenti, e 2 i moduli erogati sulla piattaforma L2L con un coinvolgimento di 100 utenti. Sapienza è anche la prima Università Italiana ad avere un corso attivo su Coursera e tre in preparazione, con 18.000 utenti.

La strategia di Sapienza nella didattica a distanza è quella di potenziare sempre più l'utilizzo degli strumenti a disposizione, non solo per superare i limiti logistici dati da grandi numeri di iscritti, ma anche per offrire nuove possibilità di apprendimento realizzando attività dinamiche e collaborative.

Per l'attività sportiva l'Ateneo mette a disposizione impianti all'avanguardia per dimensioni e qualità. La sede di Tor di Quinto, con un'area di 97.500 mq, è attrezzata con campi di calcio, rugby, due campi di



calcetto, campo polivalente, pista di atletica, campi da tennis, beach volley, poligono di tiro con l'arco, piscina e relativi servizi accessori. L'impianto sportivo di Piazzale del Verano /Via de Lollis - in prossimità della Città Universitaria - dispone di una palestra polivalente per pallacanestro e palla a volo, due palestre per il fitness e attività a corpo libero.

Il Sistema bibliotecario è composto da 59 biblioteche, incardinate per lo più nei dipartimenti, e da biblioteche interdipartimentali e centrali, collegate alle specifiche attività didattiche e di ricerca della loro area, cui forniscono servizi qualificati. Esse costituiscono anche un sistema cooperativo che offre servizi centralizzati per la ricerca in rete: il catalogo unico, le risorse elettroniche, i servizi informativi e di scambio di documenti.

Per gli utenti della Sapienza i servizi riservati sono accessibili da qualsiasi punto della rete, tramite Bixy. Le collezioni sono composte da circa 2.600.000 volumi, moderni e antichi, e raccolte di periodici cartacei, banche dati, edizioni in formato elettronico e documenti multimediali.

Dal punto di vista strutturale si segnala per contro qualche inadeguatezza degli spazi didattici a disposizione, così come talune carenze delle attrezzature materiali e tecnologiche in alcune sedi.

Il Polo museale Sapienza è una rete di musei universitari, ciascuno portatore di una propria specificità e identità culturale, di norma incardinati nei dipartimenti di rispettiva pertinenza. Essi sono dedicati alla conservazione, allo studio, alla valorizzazione e all'incremento del patrimonio materiale e immateriale derivante prevalentemente dalla ricerca scientifica e dall'attività museale didattica e divulgativa.

Sapienza gestisce infine l'Orto Botanico, che si sviluppa nell'area archeologica delle Terme di Settimio Severo ed è caratterizzato da presenze architettoniche di notevole interesse storico-artistico ed ospita collezioni di specie vegetali, coltivate in serra e all'aperto, di elevata valenza (specie rare o a rischio di estinzione) e alberi monumentali.

In tabella 4 si riporta la sintesi dei punti di forza e di debolezza emersi dall'analisi del contesto interno.



Tabella 4 - Analisi del contesto interno: punti di forza e di debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">– Elevate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari– Ampia offerta didattica di I e II livello– Ampia offerta didattica post-lauream– Prenotazione esami e verbalizzazione elettronica– Presenza di percorsi part-time– Servizi di accoglienza e orientamento matricole e studenti– Diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti– Ricchissima dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale– Impianti sportivi, attività culturali ed eventi per studenti e personale– Ricco portfolio di brevetti, contratti di ricerca, consulenza e formazione professionale– Crescente presenza di spin-off universitari	<ul style="list-style-type: none">– Presenza di un certo numero di docenti e ricercatori non attivi– Elevata età media del corpo docente e ricercatore– Difficoltà nel reclutamento di nuovi ricercatori– Abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti– Elevato rapporto studenti/docenti per alcune facoltà– Mancanza/sperequazione degli spazi didattici– Carenza delle attrezzature materiali e tecnologiche in alcune sedi– Insufficiente presenza di organismi di raccordo università-impresa– Migliorabile numero di attività di tirocinio e stage



3. Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche di Sapienza

Come è noto, anche le università sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite da ciascuna amministrazione pubblica, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

In tabella 5 si illustra la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel Piano Strategico 2012-2015 "Dieci Obiettivi per Sapienza".

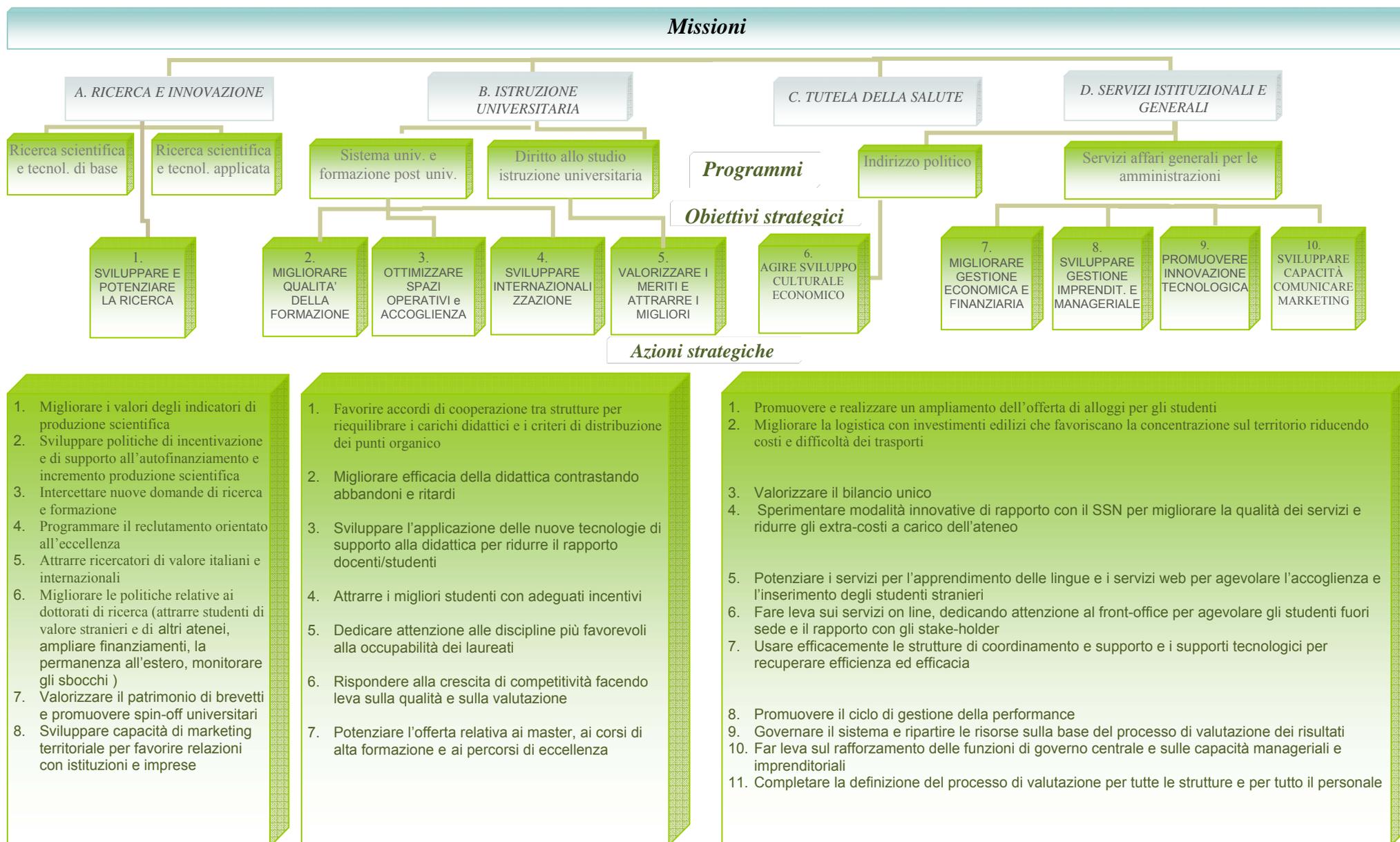
In fig. 2 è invece riportato l'Albero della performance che oltre a connettere graficamente missioni, programmi e obiettivi strategici, illustra le azioni che il Piano Strategico individua per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Le azioni strategiche rappresentano linee di indirizzo per l'identificazione degli obiettivi operativi.

Tabella 5 – Corrispondenza missioni, programmi e obiettivi strategici Sapienza

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II LIVELLO)	OBIETTIVO STRATEGICO
RICERCA E INNOVAZIONE	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE	RICERCA DI BASE	1. SVILUPPARE E POTENZIARE LA RICERCA
	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	R&S PER GLI AFFARI ECONOMICI	
		R&S PER LA SANITÀ	
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	ISTRUZIONE SUPERIORE	2. MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE 3. OTTIMIZZARE GLI SPAZI OPERATIVI E CAPACITÀ DI ACCOGLIENZA 4. SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
	DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	SERVIZI AUSILIARI DELL'ISTRUZIONE	5. VALORIZZARE I MERITI E ATTRARRE I MIGLIORI
TUTELA DELLA SALUTE	ASSISTENZA IN MATERIA SANITARIA	SERVIZI OSPEDALIERI	
	ASSISTENZA VETERINARIA	SERVIZI DI SANITÀ PUBBLICA	
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	INDIRIZZO POLITICO	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	6. AGIRE PER LO SVILUPPO CULTURALE ED ECONOMICO DEL PAESE
	SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	ISTRUZIONE NON ALTROVE CLASSIFICATO	7. MIGLIORARE LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA 8. SVILUPPARE GESTIONE IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE 9. PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA 10. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI COMUNICARE E IL MARKETING



Figura 2 – L'Albero della performance di Sapienza: obiettivi strategici e azioni strategiche





4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi per il triennio

Al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici Sapienza ha individuato obiettivi operativi specifici, programmabili nel breve periodo, chiari, perseguibili e verificabili, per definire le singole azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie (vedi tabella 6). A ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più indicatori e agli indicatori è stato attribuito un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance.

Si precisa che gli obiettivi sono da riferirsi formalmente all'esercizio finanziario 2014.

I valori di riferimento (baseline) rispetto ai quali sono definiti i target riguardano l'anno solare 2013 (31 dicembre) o, ove applicabile, all'a.a. 2012-2013 e sono estraibili dai database istituzionali.

Si precisa che, in relazione a ciascun obiettivo operativo della Tabella 6, sono identificate le sole Aree particolarmente coinvolte nell'esecuzione delle attività (sia in termini di coordinamento che di supporto); ciò significa che è implicito, ove necessario, il contributo da parte di tutte le ulteriori Aree che, per le loro specifiche competenze, dovranno comunque assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

Si precisa, inoltre, che ogni volta che viene fatto riferimento nella Tabella 6 a "Tutte le Aree" è da intendersi compreso tra queste anche il Centro InfoSapienza.

Nella successiva tabella 7 è definita anche una proposta di obiettivi per la valutazione della performance organizzativa delle strutture decentrate (Facoltà e Dipartimenti), in coerenza con quanto definito nell'articolo 4, comma 10 dello Statuto di Sapienza: *"Ai Direttori di Dipartimento e ai Presidi di Facoltà è corrisposta un'indennità, secondo quanto stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione per le rispettive competenze. L'indennità è legata sia alla carica sia al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione"*.



Tabella 6 – Obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati ai Direttori delle Aree dirigenziali

Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Sviluppare e potenziare la ricerca.	1. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla ricerca. <i>Numero di iniziative amministrative avviate per promuovere la ricerca di ateneo (almeno 1/anno)</i>	1.1. Portare a regime l'applicazione del nuovo sistema AVA per gli aspetti della ricerca, allorquando definiti.	ASUR ASSCO CINFO	-Numero SUA-RD compilate/totale Dipartimenti	100%	100%	100%
		1.2. Supporto alla definizione di una piattaforma informativa per l'archiviazione e la consultazione delle Schede SUA RD, allorquando saranno definiti gli aspetti relativi alla Ricerca.	CINFO AROF ASUR	-Rilascio del gestionale documentale	versione beta	Versione full	-
				-Numero SUA-RD caricate sul gestionale documentale /totale Dipartimenti	≥30%	100%	-
1.3. Pianificare ed avviare nuove iniziative per la promozione della ricerca di Ateneo.	ASUR ASSCO ARI	-Numero di nuove iniziative (non presenti anno precedente) di informazione/divulgazione sulla ricerca di ateneo e/o di assistenza per la partecipazione a bandi di finanziamento della ricerca	≥2	1	1		
Migliorare la qualità della formazione.	2. Potenziare e sviluppare le strutture, i sistemi e le procedure amministrative di supporto alla didattica favorendo la sostenibilità dell'offerta formativa. <i>Numero di iniziative amministrative avviate per migliorare le strutture e i servizi a supporto della didattica (almeno 1/anno)</i>	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.	AROF	-Numero incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento	1	2	2
				-Numero lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	20	22	25
				-Numero di convenzioni per tirocini curriculari	+5%	+5%	+2%
				-Numero di giornate di accoglienza (Porte aperte)	2	2	2
		2.2. Programmare l'offerta formativa, in termini di sostenibilità, secondo le linee guida del sistema di qualità AVA.	AROF ASSCO	-Numero corsi di studio di nuova istituzione accreditati/totale proposti	100%	100%	100%
2.3. Assicurare, per quanto di competenza della Direzione Generale, la sostenibilità formativa della Scuola Superiore di Studi Avanzati.	AROF APSE AGE ARCOFIG	-Numero studenti SSSA per i quali sono garantiti i servizi previsti	100%	100%	100%		



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Sviluppare l'Internazionalizzazione.	3. Incrementare le procedure di scambio internazionale per studenti e docenti. <i>-Numero procedure di scambio internazionale docenti e/o studenti (Incremento)</i>	3.1. Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri.	ARI AROF CINFO ASSCO	-Numero portali europei sui quali è presente l'offerta formativa di Sapienza	≥1	≥1	≥2
				-Numero di corsi di lingua italiana per studenti stranieri	1	2	3
				- Numero di welcome week/anno	≥1	≥1	≥1
				- Pubblicazione descrizione corsi e offerta formativa in lingua inglese (GOMP) almeno per tutti i corsi di studio in lingua inglese ed internazionali	Pari ai corsi in lingua inglese	Pari ai corsi internazionali	Pari al 10% dell'offerta formativa complessiva
		3.2. 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.	ARI AROF	-Numero iniziative di informazione e divulgazione	1	1	1
				-Ore annue di formazione/consulenza per coordinatori di corsi di studio e manager didattici	20	20	20
		3.3 Migliorare le procedure di scambio internazionale incrementando il numero dei docenti (visiting professor)	ARI AROF	-Numero di visiting professor cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 3 mesi	+10%	+10%	+10%
		3.4. Supportare la partecipazione degli studenti a tirocini e periodi di studio all'estero.	ARI	-Numero di studenti e laureati in mobilità per tirocini all'estero	+3%	+3%	+2%
				-Numero di studenti in mobilità per periodi di studio all'estero	+3%	+3%	+2%
		3.5. Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014.	ARI AROF ARU	-Pubblicazione bandi/avvisi ai sensi del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014	SI	SI	SI
-Numero di contratti/convenzioni stipulati con atenei stranieri	≥1			≥3	≥5		
Valorizzare i meriti ed attrarre i migliori.	4. Ridefinire la regolamentazione di reclutamento del personale docente con i relativi criteri in termini	4.1. Definire la regolamentazione di Ateneo agli artt. 18 e 24 della L. 240/2010	ARU	-Predisposizione di nuovo Regolamento per il reclutamento di ricercatori con contratto a tempo determinato - Predisposizione di nuovo Regolamento per il reclutamento di docenti di I e II fascia	SI	-	-



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
	meritocratici internazionali. ¹⁶ -Percentuale docenti reclutati in base a nuovi criteri/regolamenti sul totale dei docenti reclutati (100%)	4.2. Definire la regolamentazione di Ateneo per l'attribuzione a professori e ricercatori dell'incentivo di cui all'art. 29, comma 19, della L. 240/2010.	ARU	- Predisposizione del regolamento per la richiesta di attribuzione dello scatto stipendiale di cui agli articoli 36 e 38 del DPR n. 382/80 -Distribuzione fondi nei termini pervisti	SI	-	-
		4.3. Promuovere, nei limiti di legge, la chiamata di studiosi stranieri o italiani impegnati all'estero.	ARU	-Predisposizione materiale informativo sulla normativa vigente in merito	SI	-	-
Migliorare la gestione economica e finanziaria.	5.1. Consolidare la ridefinizione dei sistemi e degli strumenti contabili di Ateneo. - Adozione, a decorrere dal 31 dicembre 2014, del bilancio unico di Ateneo	5.1.1. Assicurare l'attuazione degli adempimenti previsti dalla vigente normativa universitaria in materia contabile.	ARCOFIG	-Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%	100%	100%
		5.1.2. Definire la configurazione del sistema U-GOV compatibile con l'introduzione del bilancio unico di Ateneo.	ARCOFIG CINFO	-Configurazione del sistema U-GOV Sapienza in funzione del bilancio unico di ateneo	100%	Uso a regime	Uso a regime
		5.1.3. Sviluppare il sistema di controllo di gestione	ARCOFIG	-N. dimensioni analitiche oggetto di controllo di gestione	+ 2	-	-
		5.1.4. Potenziare il presidio contabile delle strutture di Ateneo.	ARCOFIG AOS	-Definizione nuova struttura di audit	SI	SI	SI
		5.1.5. Consolidare l'integrazione del ciclo del bilancio con il ciclo della performance.	ASSCO ARCOFIG	-Adozione proposta metodologica	SI	-	-
	5.2. Garantire l'azione di controllo sulle entrate e le uscite dell'Ateneo, implementando anche nuovi strumenti. Aree Dirigenziali per le quali sono introdotti ulteriori strumenti a supporto del controllo di gestione (almeno2, +2,+2)	5.2.1. Proposta di applicazione all'Ateneo del sistema di calcolo del "costo standard per studente" predisposto dal MIUR	AROF Tutte le aree	-Presentazione agli OOC del documento applicativo	Entro 45 gg da Doc. MIUR	-	-
		5.2.2. Procedere nell'attività di controllo sulle autocertificazioni ISEE degli studenti.	AROF ARSS	-Numero autocertificazioni ISEE anno t1 /Numero autocertificazioni ISEE anno t	=1	+2%	+2%
		5.2.3. Garantire gli standard raggiunti nell'azione di recupero crediti verso soggetti sia interni che esterni all'Ateneo.	ARAL	-% crediti per i quali è stata avviata la procedura di recupero	100%	100%	100%
		5.2.4. Messa in esercizio del nuovo gestionale dei contenziosi dell'Area Affari Legali.	ARAL CINFO	-Numero di procedimenti informatizzati sul totale dei procedimenti	80%	100%	100%

¹⁶ Obiettivo riformulato in base alla delibera CdA n. 44/14 del 18 marzo 2014



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
				Prima reportistica agli Organi di Governo entro settembre 2014	SI	-	-
		5.2.5. Implementare ed aggiornare il gestionale per il controllo di gestione sull'attività edilizia di Ateneo.	AGE CINFO	-Percentuale popolamento dati gestionale e prima reportistica	60%	80%	100%
Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale.	6.1. Consolidare l'assetto organizzativo e gestionale della Direzione Generale, ridefinendo nuovi istituti a favore del personale tecnico-amministrativo <i>-Percentuale di posizioni organizzative e figure specialistiche per le quali sono state completate le procedure e gli adempimenti amministrativi (100%)</i>	6.1.1. Definire l'accordo sulle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo	AOS	-Firma dell'accordo con le sigle sindacali e messa in esecuzione	si	-	-
		6.1.2. Ridefinire la gestione dell'attività disciplinare sia per il personale docente che tecnico-amministrativo, nel rispetto dello Statuto e della normativa vigente.	ARAL AOS ARU	-Predisposizione di un documento che ridefinisce l'iter amministrativo del procedimento disciplinare dei docenti	SI	-	-
				-Predisposizione di un documento che ridefinisce l'iter amministrativo del procedimento disciplinare del personale TA	SI	-	-
		6.1.3. Definire una procedura informatizzata per la gestione dell'attività disciplinare	ARAL CINFO	-Numero di procedimenti disciplinari gestiti informaticamente/totale procedimenti disciplinari avviati	80%	100%	-
		6.1.4. Definire piattaforma contrattazione collettiva integrativa personale tecnico-amministrativo.	AOS	-Predisposizione della piattaforma	SI	-	-
		6.1.5. Incrementare le procedure ed i servizi <i>on line</i> per il personale interno all'Ateneo.	AOS ARU CINFO	-Numero di nuovi servizi/procedure on line per il personale interno dell'Ateneo	2	2	2
	6.2. Programmazione del fabbisogno di personale <i>-Definizione della programmazione triennale del fabbisogno di personale (SI)</i>	6.2.1. Programmare ed attuare il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo.	ARU AOS ASSCO	-Numero procedure concorsuali avviate per il personale TA/totale previste (anno 2014)	100%	100%	100%
				-Numero procedure concorsuali avviate per il personale docente/totale concorsi per i quali è stato definito il profilo curricolare	100%	100%	100%
		6.2.2 Riequilibrio del personale afferente alle segreterie studenti dell'Area Servizi agli Studenti.	AOS ARSS	-Numero di segreterie riequilibrate/totale segreterie (13 Segreterie su 14 sedi)	14	-	-
		6.2.3. Aggiornamento del Piano di riequilibrio delle dotazioni organiche di personale TA all'interno dell'Ateneo, tenendo conto del documento metodologico condiviso con gli organi di governo.	AOS	- Predisposizione di documento con aggiornamento del Piano di riequilibrio	SI	-	-



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
	6.3. Assicurare l'esecuzione di straordinari adempimenti amministrativo/regolamentari <i>-Percentuale di straordinari adempimenti amministrativo/regolamentari attuati (100%)</i>	6.3.1. Assicurare l'assolvimento e la trasparenza di tutti gli adempimenti connessi all'elezione del Rettore.	ARAI	- Conclusione procedure elettorali nei termini previsti	SI	-	-
		6.3.2. Definire il nuovo regolamento sugli incarichi extra-istituzionali del personale TA.	ARU	- Predisposizione del nuovo regolamento sugli incarichi extra-istituzionali del personale TA.	Entro il 30/06/14	-	-
		6.3.3. Definire il nuovo regolamento sul rapporto di lavoro a tempo parziale del personale TA.	ARU	- Predisposizione del nuovo regolamento sul rapporto di lavoro a tempo parziale del personale TA.	Entro il 30/06/14	-	-
		6.3.4. Definire il nuovo regolamento sulle missioni del personale TA.	ARCOFIG AOS	- Predisposizione del nuovo regolamento sulle missioni del personale TA.	Entro il 30/06/14	-	-
		6.3.5. Definire il nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.	ARCOFIG Tutte le Aree	- Predisposizione del nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.	Entro il 30/06/14	-	-
Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale.	6.4. Assicurare l'esecuzione di straordinari adempimenti normativi <i>Percentuale di straordinari adempimenti normativi attuati (100%)</i>	6.4.1. Aggiornare i contenuti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione sulla base del Piano Nazionale Anticorruzione approvato dalla CIVIT in data 11.09.2013.	ARAI CINFO	- Approvazione degli OCCC del Piano aggiornato	SI	SI	SI
				- Messa in esercizio del software di supporto alle attività previste in materia di prevenzione della corruzione	SI	-	-
		6.4.2. Integrare il programma triennale per la trasparenza e l'integrità, tenuto conto anche delle ulteriori indicazioni elaborate dalla CIVIT nelle "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016".	ARAI CINFO	- Approvazione degli OCCC del Piano aggiornato	SI	SI	SI
				- Aggiornamento dell'applicativo su cui insiste l'acquisizione delle informazioni da esporre sul portale	SI	SI	SI
		6.4.3. Definire il Codice di Comportamento nel rispetto del Dlgs 165/2001 e del DPR 62/2013.	ARAI ARAL AOS	- Predisposizione del nuovo Codice di comportamento	Entro il 30/06/14	-	-
		6.4.4. Predisposizione di una proposta di semplificazione normativa relativamente ai provvedimenti (Leggi, D.lgs. etc..) che si ritiene non debbano (possano) essere applicati alle Università	ARAL Tutte le Aree	- Predisposizione proposta	Entro il 30/06/14		
		6.4.5. Avviare, nel rispetto delle linee guida in materia di Analisi di Impatto della Regolazione (AIR) approvate dall'Ateneo, una sperimentazione sui singoli regolamenti delle Aree dell'Amministrazione.	ARAL Tutte le Aree	- N. regolamenti sottoposti a sperimentazione per ciascuna Area (ove presente regolamento)	Almeno 1 per Area	-	-
6.5. Migliorare le capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati.	6.5.1. Sviluppare i sistemi e le procedure a servizio del ciclo di gestione della performance, prevedendo la costituzione di un gruppo di lavoro trasversale tra	ASSCO AOS	- Emanazione D.D. per la costituzione del gruppo di lavoro	SI	-	-	
			- Predisposizione relazione di analisi e proposte	SI	-	-	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
	<i>Numero di indicatori individuati e valorizzati per il controllo di gestione (10; 15; 20)</i>	ASSCO, AOS, ARCOFIG	ARCOFIG	- Realizzazione delle proposte	-	50%	100%
		6.5.2. Ridefinire le procedure per la valutazione del personale t.a., con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi	AOS	Adozione nuova procedura per la valutazione del personale	SI		
		6.5.3. Estendere la mappatura dei processi della Direzione Generale.	AOS ASSCO ARAI ARAL APSE ARI ASUR CINFO	-N. delle Aree per le quali è stata completata la mappatura dei processi	13/13	-	-
	6.6. Migliorare la gestione e la formazione del personale tecnico-amministrativo. <i>Predisposizione del nuovo Piano di formazione anno t (SI)</i>	6.6.1. Analisi della mappatura delle competenze del personale tecnico-amministrativo (titoli, formazione, saperi).	AOS	-Numero di unità di personale per le quali è presente una mappatura delle competenze /totale unità in servizio	100%	100%	100%
		6.6.2. Predisposizione del nuovo Piano di Formazione per l'anno 2014, in funzione della recente mappatura delle competenze, della riorganizzazione dell'Amministrazione, delle nuove posizioni organizzative e della nuova regolamentazione in materia di prevenzione della corruzione.	AOS	-Numero di iniziative di formazione a favore del personale	+5%	+5%	+5%
				- Numero di unità di personale coinvolte in iniziative di formazione/totale	+5%	+5%	+5%
	6.7. Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi per l'utenza studentesca. ¹⁷	6.7.1. Incrementare le procedure ed i servizi resi via web agli studenti.	AROF ARSS CINFO	-Numero nuovi servizi resi via web agli studenti	≥1	-	-

¹⁷ Obiettivo riformulato in base alla delibera CdA n. 44/14 del 18 marzo 2014



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
	<i>Processi/servizi dematerializzati (almeno 1/anno)</i>	6.7.2. Sviluppare la digitalizzazione del patrimonio librario di Ateneo.	SBS	-Numero di testi digitalizzati / totale libri del patrimonio librario	2%	5%	8%
	6.8. Avviare il Progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma, prevedendo un team amministrativo che si interfacerà con una componente accademica. <i>-Istituzione Team amministrativo e relative competenze (SI)</i>	6.8.1. Supportare lo sviluppo delle linee di intervento previste dal progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma.	ASUR Tutte le aree (escluse ARU, ARSS ed ARAL)	-Percentuale di completamento attività previste per ciascun anno	100%	100%	100%
		6.8.2. Valorizzare il progetto attraverso una specifica campagna di comunicazione.	ASUR ASSCO	-Numero campagne di comunicazione	≥1	1	1
Promuovere l'innovazione tecnologica.	7. Avviare lo sviluppo e l'implementazione delle infrastrutture informatiche. <i>% di copertura WI-FI negli uffici amministrativi ove necessario (100%)</i>	7.1. Sviluppare, nell'ambito del progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma, la realizzazione di una infrastruttura di <i>cloud computing</i> .	CINFO	-Percentuale di completamento infrastruttura di cloud computing	70%	90%	100%
		7.2. Sviluppare, potenziare ed ampliare, nell'ambito del progetto realizzato con il contributo della Fondazione Roma, la rete WI-FI Sapienza nelle aule, biblioteche e spazi condivisi	CINFO	-% di copertura WI-FI aule -% di copertura WI-FI Biblioteche	70%	90%	100%
		7.3. Supportare la realizzazione di nuove iniziative nel campo della formazione a distanza (<i>e-learning</i>), anche partecipando a iniziative consortili internazionali quale Coursera	CINFO ARI AROF	-Numero di insegnamenti convenzionali erogati in modalità blended	+5%	+3%	+3%
			ARI CINFO AROF ASUR ARCOFIG ARAL	-Pianificazione delle attività per la realizzazione MOOC di Coursera	Si	-	-
				-Numero di corsi di lezione presenti su Coursera	+1	+3	+3



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare la capacità di accoglienza.	8.1 Promuovere lo sviluppo edilizio d'Ateneo <i>Numero attività realizzate sul totale delle attività programmate nel Piano Opere Pubbliche 2014-2016)</i>	8.1.1. Attuare il progetto di riqualificazione funzionale, ristrutturazione e adeguamento normativo dell'ex Centro Poste di San Lorenzo.	AGE APSE	-Percentuale di attività propedeutiche all'acquisizione dell'area limitrofa/totale attività previste dalla vigente normativa	100%	-	-
				-Avvio cantiere	Si	-	-
		8.1.2. Attuare il progetto di ampliamento della Facoltà di Medicina e Psicologia presso l'Area Sant'Andrea.	AGE APSE	-Fase procedimento	Avvio gara	-	-
		8.1.3. Implementare la struttura informatica a supporto della nuova sede del Centro InfoSapienza presso l'edificio angolo di Via dei Reti/Via dei Piceni.	AGE	-Rilascio della sede entro ottobre 2014	SI	-	-
			CINFO	-Migrazione di tutti gli applicativi nella nuova struttura di Via dei Piceni	10%	100%	-
		8.1.4. Promuovere l'offerta di alloggi per studenti.	APSE AGE	-Numero nuovi posti letto per studenti	Increment	Increment	Increment
	8.2. Migliorare lo stato degli spazi universitari ed i servizi connessi <i>Quota spesa per manutenzione e spazi (Incremento)</i>	8.2.1. Incrementare gli interventi edilizi di riqualificazione degli spazi per gli studenti (aule didattiche e biblioteche).	AGE	-Numero aule didattiche riqualificate/totale previste e finanziate per l'anno 2014 dal "Piano triennale opere pubbliche 2014-2016"	100%	-	-
				-Numero biblioteche per cui è avviato un progetto di riqualificazione	1	+1	+1
		8.2.2. Migliorare gli spazi dedicati alle attività sportive per gli studenti (CUS Tor di Quinto)	AGE	-Cantierizzazione lavori e forniture in opera relativamente alle somme stanziare in bilancio	SI	-	-
		8.2.3. Consolidare l'assetto logistico degli spazi della Direzione Generale	AGE	- Numero interventi realizzati di ristrutturazione e riorganizzazione spazi palazzo del Rettorato /totale preventivati (anno 2014)	100%	-	-
				- Numero interventi realizzati di ristrutturazione e riorganizzazione spazi ex palazzo dei servizi generali /totale preventivati (anno 2014)	100%	-	-
		8.2.4. Affidamento del servizio di gestione del Caffè Letterario presso la sede della Facoltà di Architettura di Via di Ripetta.	APSE	- Fase del procedimento	Avvio gara	-	-
	8.2.5. Affidamento del servizio di fornitura e posa in opera degli arredi, attrezzature didattiche e servizi connessi per l'allestimento di sedi dell'Università.	APSE AGE	- Fase del procedimento	Avvio gara	-	-	



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
		8.2.6. Espletare, nel rispetto dei termini previsti, tutte le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture.	APSE AGE	- N. gare avviate su totale gare programmate	≥ 80%	100%	
		8.2.7. Operare una riqualificazione ed integrazione dei sistemi di videosorveglianza degli spazi universitari.	AGE AOS	- Definizione nuova regolamentazione e condivisione con le OO.SS.	SI	-	-
			APSE	- Fase del procedimento	Avvio gara	-	-
Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing.	9.1. Avvio di specifiche iniziative e progetti di indagine e di promozione dell'Ateneo. <i>Numero progetti e iniziative avviati (Almeno 1/anno)</i>	9.1.1. Sviluppare il Progetto <i>Good Practice</i> .	ASSCO Tutte le aree	- % completamento attività previste per ciascun anno	100%	100%	100%
		9.1.2. Promuovere indagini di <i>customer satisfaction</i> tra gli studenti.	AROF ARSS	- N. di indagini promosse tra gli studenti	≥1	-	-
			ARI	- N. di indagini promosse (con cadenza biennale) fra gli studenti in mobilità incoming presso Sapienza	≥1		≥1
		9.1.4. Redazione del bilancio sociale anno t	ASSCO Tutte le aree	- Redazione del bilancio sociale anno t	Entro dicembre anno t+1	Entro dicembre anno t+2	Entro dicembre anno t+3
	9.2. Promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità. <i>Proposta di un piano di interventi (SI)</i>	9.2.1. Presentazione dei risultati dell'indagine di benessere organizzativo e predisposizione del piano degli interventi.	AOS	- Presentazione risultati indagine	SI	SI	SI
Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese.	10. Supportare la promozione di iniziative di scambio culturale a livello nazionale ed internazionale. <i>-N iniziative e manifestazioni avviate (Almeno 1/anno)</i>	10.1. Censire e monitorare tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo.	ASSCO ASUR ARI AROF CINFO	- Implementazione di un sistema per il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali – Presentazione proposta metodologica	SI	-	-
		10.2. Supportare la progettazione e l'avvio di specifiche iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza nazionale.	ASUR ASSCO	- N. iniziative e manifestazioni	≥2	+1	+1
		10.3. Supportare la progettazione e l'avvio di iniziative e manifestazioni culturali di rilevanza internazionale.	ARI ASUR ASSCO	- N. iniziative/manifestazioni	≥1	+1	+1
	Obiettivi derivanti da	11.1. Identificare gli standard di qualità, i costi e i tempi	ARAI	-Definizione metodologia	SI	-	-



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
	normative e/o da Piani dell'ateneo	medi di erogazione dei servizi	Tutte le Aree (esclusa ARSS)	-Applicazione metodologia su almeno un servizio di ciascuna Area (ove presente)	Almeno 1 servizio per Area	-	-
		11.2 Assicurare la diffusione delle informazioni sui contenuti del Piano della trasparenza	ARAI ASSCO	-N. aggiornamenti via mailing list al personale	4	4	4
		11.3 Effettuare sessioni di formazione in aula e a distanza in materia di trasparenza e integrità	ARAI AOS	-Sessioni di formazione su codice disciplinare, codice di comportamento, codice etico	≥1	-	-
		11.4 Completare la pubblicazione sul sito web trasparenza di tutte le informazioni per cittadini e imprese	ARAI Tutte le aree	Percentuali di completamento sezioni: -Oneri informativi per cittadini e imprese -Scadenario obblighi amministrativi -Sezione web "Burocrazia Zero" -Attività soggette a controllo -Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati -Criteri e modalità di concessione di sussidi, convenzioni, vantaggi economici	60%	80%	100%
		11.5 Aggiornare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni relative all'organizzazione interna di Sapienza	ASSCO Tutte le Aree	Percentuali di completamento sezioni: -Articolazione degli uffici -Posta elettronica e/o telefono -Posizioni organizzative -Dotazione organica	80%	80%	-
		11.6 Aggiornare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni relative alle opere pubbliche	AGE APSE ASSCO	Percentuale di completamento della pubblicazione dei seguenti documenti: -Programmazione opere pubbliche -Linee guida per la valutazione degli investimenti (Piano triennale investimenti). -Relazione annuale sulle opere pubbliche -Tempi e costi di realizzazione delle opere pubbliche	100%	-	-
		11.7 Avviare la mappatura dei procedimenti dell'amministrazione centrale e di Facoltà, Dipartimenti	ARAI Tutte le	-N. Aree dell'Amministrazione centrale mappate/totali	100%	-	-



Obiettivo strategico	Obiettivo strategico/operativo del DG	Obiettivi operativi dei Direttori di Area	AREA	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
		e Centri e effettuare la valutazione del rischio corruttivo	aree	-N. Facoltà, Dipartimenti e Centri mappati/totale	-	50%	100%

Legenda delle Aree dell'Amministrazione centrale

ARAI – Area Affari Istituzionali ARAL – Area Affari Legali ARU – Area Risorse Umane AOS – Area Organizzazione e Sviluppo	ARCOFIG – Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione APSE – Area Affari Patrimoniali AGE – Area Gestione Edilizia	AROF – Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio ARSS – Area Servizi agli Studenti ASUR – Area Supporto alla Ricerca ARI – Area per l'Internazionalizzazione	ASSCO – Area Supporto Strategico e Comunicazione CINFO – Centro InfoSapienza
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------



Tabella 7 - Obiettivi operativi per facoltà e dipartimenti

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Facoltà/ Dipartimento	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
1.Sviluppare e potenziare la ricerca.	Inserire nel Catalogo U-GOV tutti i prodotti della ricerca relativi agli anni 2011-2012-2013	Dip.	-Numero di prodotti della ricerca inseriti su Catalogo U-GOV su docenti del dipartimento (media)	3	5	-
	Inserire nei tempi previsti le informazioni nella SUA-RD	Dip.	-Percentuale di completamento scheda SUA RD	100%	100%	100%
2.Migliorare la qualità della formazione.	Monitorare con l'aiuto della reportistica Infostud l'andamento dei risultati per corso di laurea e per singolo insegnamento (rinunciati, bocciati e promossi) al fine di garantire allo studente un equo rapporto tra impegno individuale e ore d'insegnamento in aula e identificazione degli esami bloccanti.	Fac.	-Percentuale di promossi al singolo esame per singolo insegnamento e per singolo corso di laurea	≥50% dei prenotati e per singolo esame	-	-
	Migliorare la regolarità delle lezioni	Fac.	-Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda "L'attività didattica viene svolta rispettando l'orario previsto?"	Decrem.	Decrem.	Decrem.
	Monitorare l'informazione sugli insegnamenti	Fac.	-Riduzione quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda "Le informazioni su questo insegnamento sono (orari, calendario, programma) sono disponibili in forma chiara ed esauriente?"	Decrem.	Decrem.	Decrem.
	Migliorare la soddisfazione complessiva dello studente sugli insegnamenti dei vari corsi di studio ¹⁸	Fac.	-Riduzione della quota di insoddisfazione (risposte "più no che sì", "decisamente no") alla domanda sulla soddisfazione complessiva	Decrem	Decrem	Decrem
3.Sviluppare l'Internazionalizzazione.	Favorire la mobilità internazionale degli studenti	Fac.	-Corsi di studio internazionali o in lingua inglese	-	+ 1	+ 1
			-Numero di CFU acquisiti dagli studenti in mobilità per studio o tirocini all'estero	+10%	+20%	+20%
	Implementare pagine di presentazione della facoltà in lingua inglese	Fac./Dip.	-Pagine in lingua inglese del sito web di facoltà e dipartimento	+2	+2	+2
	Definire progetti congiunti con Università e/o Enti di Ricerca, anche nel rispetto del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014.	Dip./Fac.	-Numero proposte contratti per attività di insegnamento ai sensi del Decreto MiUR n.59 del 30.01.2014	≥1	≥3	≥5
	Promuovere l'iscrizione di studenti stranieri.	Fac./Dip.	- Inserimento denominazione e descrizione corsi dell'offerta	Pari ai	Pari ai	Pari al 10%

¹⁸ L'aggiunta del presente item è stata proposta dal Consiglio di amministrazione (cfr Delibera N. 45/14 del 18 marzo 2014), che ha invitato l'Amministrazione a verificare l'inserimento del seguente obiettivo operativo: "migliorare la soddisfazione complessiva dello studente sugli insegnamenti dei vari Corsi di studio".



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Facoltà/ Dipartimento	Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016
			formativa in lingua inglese (GOMP) almeno per tutti i corsi di studio in lingua inglese ed internazionali	corsi in lingua inglese	corsi internazionali	dell'offerta formativa complessiva
4. Valorizzare i meriti ed attrarre i migliori.	Incrementare le procedure di scambio internazionale dei docenti (visiting professor)	Dip.	-Numero di visiting professor cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 1 mese	+1	+1	+1
5. Migliorare la gestione economica e finanziaria.	Incrementare le entrate extra Ateneo	Dip.	-N. progetti attivati finanziati da MIUR, enti pubblici di ricerca, UE, Fondazioni, altro	+1	-	-
			-Ammontare delle entrate per progetti finanziati da MIUR, enti pubblici di ricerca, UE, Fondazioni, altro	+2%	-	-
6. Sviluppare capacità di gestione imprenditoriale e manageriale.	Assicurare l'attuazione degli adempimenti previsti dalla vigente normativa universitaria in materia contabile.	Dip./Fac.	-Percentuale attuazione adempimenti normativi in materia contabile	100%	-	-
	Monitorare l'inserimento dei dati sulle schede didattiche dei docenti	Dip.	-N. dei docenti per i quali sono caricati i dati sulla scheda didattica	100%	-	-
	Sviluppare il progetto Good Practice	Dip./Fac.	-N. strutture coinvolte nel progetto	7		
7. Promuovere l'innovazione tecnologica.	Supportare la realizzazione di nuove iniziative nel campo della formazione a distanza (e-learning)	Dip.	-Numero di insegnamenti convenzionali erogati in modalità blended (come definiti dal MIUR)	Increment	Increment	Increment
8. Ottimizzare gli spazi operativi e sviluppare la capacità di accoglienza.	Migliorare l'orientamento incrementando le iniziative per gli studenti della scuola secondaria.	Fac.	-Numero incontri con i docenti delle Scuole Secondarie referenti per l'orientamento -Numero lezioni-tipo nell'ambito del Progetto Ponte	Increment	Increment	Increment
9. Sviluppare la capacità di comunicare e il marketing	Potenziare il sito web del dipartimento	Dip	-Presenza sul sito web del Dipartimento delle informazioni sulle attività di ricerca svolte, bandi, concorsi, seminari.	SI	SI	SI
10. Agire per lo sviluppo culturale ed economico del paese.	Completare la pubblicazione sul sito web di tutte le informazioni di trasparenza previste dalle norme	Dip./Fac.	-Grado di completezza informazioni	100%	-	-
	Favorire il censimento ed il monitoraggio di tutte le iniziative culturali promosse, a livello centrale e di strutture decentrate, all'interno dell'Ateneo	Dip./Fac.	-N. iniziative culturali promosse all'interno di Facoltà e Dipartimenti per le quali è stata fornita specifica informativa agli Organi centrali di Ateneo	100%	100%	100%



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

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

Tabella 8– Il ciclo di gestione della performance dell'amministrazione centrale

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo e obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Erogazione delle indennità / riconoscimenti
Soggetti Responsabilità	Rettore, Prorettori, CSSV NVA	Rettore e Direttore Generale con approvazione del CdA	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	NVA	NVA Direttore Generale
Tempi	31 maggio 2011	Entro il 18 marzo 2014	Cadenza semestrale	Giugno 2015	Settembre 2015	novembre 2015
Strumenti	Piano strategico 2012-15	Piano della performance 2014-2016	Sistema di misurazione e controllo degli indicatori	Relazione sulla performance 2014 Schede di valutazione su performance individuale	Relazione di valutazione sulla performance organizzativa e individuale	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo

5.2 Il processo di redazione dell'aggiornamento del Piano

Il Processo di redazione del Piano di Sapienza si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno e interno
- 2) Riclassificazione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche per missioni e programmi
- 3) Definizione degli obiettivi del Direttore Generale
- 4) Definizione degli obiettivi operativi dei Direttori di Area
- 5) Identificazione di indicatori e target
- 6) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno



La definizione degli obiettivi operativi e l'identificazione degli indicatori e dei target ha seguito le procedure e ha visto coinvolti gli attori descritti nella tabella 7.

La tempistica è illustrata nella tabella 8.

Tabella 9 - Sintesi temporale del processo di redazione del Piano 2014-2016

	FASE DEL PROCESSO	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		2013				2014							
		S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A
1	Analisi del contesto esterno ed interno		■	■	■								
2	Definizione degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche			■	■	■							
3	Definizione degli obiettivi operativi						■						
4	Comunicazione degli obiettivi all'esterno							■					

